

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Analýza managementu kvality vybrané organizace**

**Analysis of quality management in selected education organisation**

Bc. Barbora Kolečková

Vedoucí práce: Ing. Lucie Paulovčáková, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

2021

Odevzdáním této diplomové práce na téma Analýza managementu kvality vybrané organizace potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 18.4.2020

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Lucii Paulovčákové, Ph.D., MBA za odborné vedení mé diplomové práce, za její velmi vstřícný přístup, všechny cenné rady a připomínky. Další poděkování bych chtěla směřovat do vzdělávací organizace, jež byla stěžejní pro mé výzkumné šetření. Všichni zaměstnanci i klienti byli při získávání potřebných informací velmi ochotní při spolupráci i komunikaci.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na oblast managementu kvality vybrané vzdělávací organizace. Cílem diplomové práce je identifikovat klíčové oblasti managementu vzdělávací organizace a na základě analýzy stávajícího stavu navrhnout možná zlepšení k zajištění dlouhodobě úspěšné a konkurenceschopné organizace. V diplomové práci jsou popsána východiska tématu jako je vzdělávání, vzdělávací organizace, širší pojetí managementu

a jeho funkce, aplikační aspekty managementu, principy zásady managementu kvality se specifiky ve vzdělávání, přístupy k nastavování systémových opatření k navýšení kvality ve vzdělávací organizaci apod. Diplomová práce obsahuje metodologii k výzkumnému šetření, výstupy, návrhy a doporučení k navýšení kvality vybraných oblastí. U těchto oblastí jsou zkoumány zejména procesy ovlivňující úspěšnost organizace a efektivitu činností. Výzkumné šetření práce je zaměřeno na tři konkrétní oblasti s procesy, které jsou pro udržitelnost organizace nejvýznamnější, a to komunikaci v rámci marketingových aktivit souvisejících se získáním nových klientů, komunikaci se stávajícími klienty a přihlašování klientů do kurzů opět s členěním na tyto dvě cílové skupiny. V návaznosti na naplnění cíle práce je zvolena metoda obsahové analýzy současného stavu jednotlivých procesů v organizaci, dotazníkového šetření mezi klienty organizace a rozhovorů mezi zaměstnanci organizace. Jedním z výstupů diplomové práce je i návrh nástroje k získávání zpětné vazby od klientů, konkrétně se jedná o evaluační dotazník spokojenosti klientů s poskytovanými službami.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

analýza, management, management kvality, výzkum, vzdělávání, vzdělávací organizace

## **ABSTRACT**

The diploma thesis focuses on the area of quality management of a selected educational organization. The goal of the diploma thesis is to identify key areas of management of an educational organization and – based on an analysis of the current situation – to suggest possible improvements to ensure a long-term successful and competitive organization. The diploma thesis describes the starting points of the topic such as education, educational organizations, broader concept of management and its functions, application aspects of management, principles of quality management principles with specifics in education, approaches to setting systemic measures to increase quality in educational organizations, etc. The diploma thesis contains a methodology for research, outputs, proposals and recommendations to increase the quality of selected areas. In these areas are examined the processes affecting the success of the organization and the effectiveness of activities. The research is focused on three specific areas with processes that are most important for the sustainability of the organization. These are communications within marketing activities related to acquiring new clients, communication with existing clients and enrolling clients in courses – divided into these two target groups again. There is used a method of content analysis of the current state of individual processes in the organization, there is also questionnaire survey among clients of the organization and there are also interviews between employees of the organization. One of the outputs of the diploma thesis is the design of a tool for getting feedback from clients, specifically an evaluation questionnaire of client satisfaction with the services provided.

## **KEYWORDS**

analysis, education, education organisation, management, quality management, research

## Obsah

|  |    |
|--|----|
| Úvod .....   | 7  |
| 1    Vzdělávání a vzdělávací organizace .....                        | 9  |
| 1.1    Pojetí vzdělávání .....                                       | 9  |
| 1.2    Vzdělávací systém České republiky a vzdělávací politika ..... | 10 |
| 1.3    Vzdělávací organizace .....                                   | 16 |
| 2    Management vzdělávání .....                                     | 21 |
| 2.1    Pojetí managementu .....                                      | 21 |
| 2.2    Vybrané aplikační aspekty managementu vzdělávání .....        | 24 |
| 2.2.1    Management změny .....                                      | 24 |
| 2.2.2    Procesní management .....                                   | 26 |
| 2.2.3    Krizový management .....                                    | 28 |
| 3    Management kvality .....  | 30 |
| 3.1    Management kvality v širším kontextu .....                    | 30 |
| 3.2    Zásady managementu kvality .....                              | 33 |
| 3.3    Management kvality ve vzdělávací organizaci .....             | 36 |
| 4    Metodologie výzkumného šetření .....                            | 41 |
| 4.1    Teoretická východiska výzkumného šetření .....                | 41 |
| 4.2    Vlastní výzkumné šetření .....                                | 43 |
| 4.2.1    Představení vzdělávací organizace .....                     | 43 |
| 4.2.2    Vymezení cíle a vlastní výzkumné šetření .....              | 46 |
| 5    Výstupy výzkumného šetření .....                                | 51 |
| 5.1    Analýza současného stavu .....                                | 51 |
| 5.2    Výstupy dotazníkového šetření .....                           | 56 |
| 5.3    Výstupy rozhovorů .....                                       | 63 |
| Závěr .....  | 78 |
| Seznam použitých informačních zdrojů .....                           | 80 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| Seznam příloh ..... | 86 |
|---------------------|----|

## Úvod

Diplomová práce je zaměřena na problematiku managementu kvality vzdělávací organizace, konkrétně sportovně zaměřené vzdělávací organizace soustředující se na výuku dětského plavání. Toto téma si autorka práce vybrala především z toho důvodu, že v této organizaci již čtyři roky sama pracuje a dva roky se aktivně věnuje výuce plavání kojenců, batolat a dětí předškolního věku a poslední půl rok také výuce plavání starších dětí. Aktivně se také podílí na chodu kanceláře plavecké školy, a tak má náhled také do oblasti řízení takové vzdělávací organizace. Vzhledem k tomu, že je obor Andragogika a management vzdělávání zaměřen, mimo jiné, i na řízení vzdělávacích organizací, je toto téma pro studium tohoto oboru velmi přínosné a získané výsledky jsou velmi dobře uplatnitelné v následné praxi.

Práce se skládá z rešerše odborné literatury, která s tématem práce úzce souvisí a která se taktéž váže i k problematice managementu kvality ve vzdělávací organizaci. Výzkumná část práce obsahuje rešerši odborné literatury týkající se výzkumných metod a postupy vlastního šetření. Cílem diplomové práce je identifikovat klíčové oblasti managementu vzdělávací organizace a na základě analýzy stávajícího stavu navrhnout možná zlepšení k zajištění dlouhodobě úspěšné a konkurenceschopné organizace.

Výzkumná část práce obsahuje analýzu současného stavu jednotlivých oblastí, které jsou pro šetření vybrány. Konkrétně se jedná o proces náboru nových klientů a nástroje komunikace při náboru, proces přihlašování stávajících klientů na navazující kurzy a systém komunikace organizace s klienty. Využity jsou metody dotazování a metoda polostrukturovaného rozhovoru. K danému tématu jsou sestaveny následující výzkumné otázky:

- Jaké nástroje marketingové komunikace jsou klienty nejvíce využívány při náboru nových klientů do plavecké školy?
- Jak jsou klienti plavecké školy spokojeni s přihlašováním dítěte na první kurz plavání?
- Jak jsou stávající klienti plavecké školy spokojeni s nastaveným procesem přihlašování dětí do navazujících kurzů?
- Jsou nastavené prostředky komunikace pro klienty vyhovující?



Na základě stanovených výzkumných otázek jsou formulovány hypotézy:

- Většina nových klientů získává informace zejména z webových stránek.
- Většina stávajících klientů je s nastaveným procesem přihlašování do navazujících kurzů spokojena.
- Většina klientů je spokojena se systémem komunikace organizace.

Po vyhodnocení rozhovorů i dotazníkového šetření jsou potvrzeny či vyvráceny stanovené hypotézy a na základě získaných dat jsou sestaveny návrhy a doporučení konkrétních kroků, kterými by mohla plavecká škola zlepšit svůj přístup ke svým klientům a zefektivnit procesy přihlašování jak nových dětí, tak i stávajících klientů, a systém komunikace s klienty.

# 1 Vzdělávání a vzdělávací organizace

## 1.1 Pojetí vzdělávání

Obecně lze říci, že vzdělávání je proces, který se prolíná celým životem člověka. Veteška (2016, s. 79) např. definuje pojem vzdělávání jako *„proces, v němž si jedinec osvojuje soustavu poznatků a činností, kterou vnitřním zpracováním – učením – přetváří ve vědomosti, znalosti, dovednosti a návyky“*, a také dodává, že tento proces probíhá ve dvou rovinách – formální a neformální, a odehrává se mezi dvěma činiteli, jedním z činitelů

je vzdělavatel (lektor, učitel) a druhým je vzdělávaný (žák, student, účastník vzdělávání).

Další definici přinesl autor Beneš (2008, s. 15), který uvádí, že *„vzdělávání zahrnuje proces, který nějakým způsobem zprostředkovává znalosti, dovednosti a v neposlední řadě také rozvíjí schopnosti. Tento proces je cílevědomý, plánovaný a institucionalizovaný a zahrnuje realizace jakýchkoliv pedagogických cílů a ideálů“*. Jedná se tedy o proces zahrnující celou řadu kroků, které na sebe plynule navazují, prolínají se a vedou k dosažení pedagogických cílů.

Průcha a Veteška (2014, s. 274) vzdělávání z odborného hlediska definují jako *„proces řízeného učení a vyučování“*, které probíhá ve školním či jiném edukačním prostředí. Z hlediska společnosti je vzdělávání jedna z podmínek, které je třeba splnit pro přežití a vývoj společnosti.

Šafránková (2019, s. 38) uvádí, že vzdělávání je proces, který obohacuje osobnost za pomoci poznávání a rozvíjení dovedností, které jedinci umožní toto poznání používat. Konkrétně definuje vzdělávání jako *„proces získávání vědomostí, dovedností, postojů, hodnot, norem a metod dalšího získávání poznatků“*.

Obecně, ale velmi výstižně, definuje vzdělávání i oxfordský slovník, který uvádí, že vzdělávání je *„proces výuky, školení a učení, zejména na školách, vysokých školách nebo univerzitách, za účelem zlepšení znalostí a rozvoje dovedností“* (Oxfordlearnersdictionaries.com, online).

Jednou z oblastí ve vzdělávání je v současné době velmi se rozvíjející obor zaměřující se na vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých přibližuje Veteška (2016, s. 88), který ve své publikaci uvádí, že se jedná o vzdělávací proces, do kterého lze zahrnout všechny

vzdělávací aktivity, které jsou uskutečňovány dospělými jedinci, ať už ve formálním či neformálním vzdělávání. V souvislosti s touto tematikou se objevuje také pojem celoživotní učení.

Celoživotním učením se rozumí fakt, že zodpovědnost za rozvoj a získání různých dovedností, kompetencí a znalostí se přenáší na jednotlivce. Člení se dále na dvě skupiny, počáteční vzdělávání, do kterého je zahrnováno veškeré vzdělávání, které probíhá před vstupem na trh práce a druhou skupinou je vzdělávání další, kam je zařazeno vzdělávání, které je realizováno po vstupu na trh práce (Veteška, 2016, s. 96-98).

Do počátečního vzdělávání je možné zařadit vzdělávání preprimární, tedy předškolní vzdělávání čili výchovu, která probíhá v raném dětství. Dále sem patří základní vzdělávání, které zpravidla pokrývá dobu plnění povinné školní docházky, následuje střední vzdělávání a vysokoškolské vzdělávání. Počáteční vzdělávání končí v jakékoliv době po skončení povinné školní docházky, buď nástupem jedince do zaměstnání, případně přechodem mezi ekonomicky neaktivní obyvatele, tedy evidence jedince na Úřadu práce (Veteška, 2016, s. 103).

## **1.2 Vzdělávací systém České republiky a vzdělávací politika**

Vzdělávací systém České republiky (dále jen ČR) má několik stupňů. První stupeň preprimárního vzdělávání, tzv. předškolního vzdělávání, je v ČR povinný od roku 2017, a to v rozsahu jednoho roku před nástupem do povinné školní docházky, která začíná v šesti letech a trvá devět let. Tento stupeň je nazýván primární vzdělávání a probíhá zpravidla na základní škole, která je rozdělena na dva stupně a děti ji navštěvují od šesti do patnácti let. V tomto věkovém období probíhá také nižší sekundární vzdělávání, které je poskytováno víceletými gymnázii či osmiletými konzervatořemi. Po ukončení povinné školní docházky v české vzdělávací soustavě navazuje vyšší sekundární vzdělávání, také označováno jako střední vzdělávání. Absolventi tohoto stupně vzdělávací soustavy mohou dosáhnout tří stupňů vzdělání – střední vzdělání, střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou. V neposlední řadě je ve vzdělávací soustavě zakotveno také terciální vzdělávání, které poskytují vyšší odborné a vysoké školy. Na vysoké škole rozlišujeme 3 cykly studia – bakalářské, magisterské a doktorské studium. Vzdělávání dospělých zahrnuje všeobecné, zájmové, odborné a jiné vzdělávání (Eurydice, Hlavní rysy vzdělávacího systému).

Po dosažení určitého stupně školního vzdělávání, po opuštění vzdělávacího systému či po vstupu na trh práce vstupuje jedinec do druhé základní etapy vzdělávání a tím je další vzdělávání. Toto vzdělávání probíhá v institucích formálního vzdělávání, tedy na středních či vysokých školách, nebo v institucích poskytujících neformální vzdělávání. Zaměřuje se na širokou škálu dovedností, vědomostí a kompetencí, které jsou pro jedince podstatné při uplatnění se v osobním, profesním a občanském životě (Průcha a Veteška, 2012, s. 64). Další vzdělávání se rozděluje na tři typy. Jedná se o profesní vzdělávání, zájmové vzdělávání a občanské vzdělávání. Mezi jeho hlavní znaky patří zejména fakt, že je realizováno v rámci volného času jedince, případně může být organizováno v rámci pracovní doby, jedná-li se o další profesní vzdělávání. Je tedy zpravidla dobrovolné, nicméně může být i povinné, například ze strany zaměstnavatele či legislativy. Produkt dalšího vzdělávání může mít formální formu – vysvědčení, diplom, certifikát či formu neformální, kde je za produkt považováno získání nových kompetencí, ať už sociálních či profesních (Veteška, 2016, s. 108).

Tabulka č. 1: Struktura dalšího vzdělávání podle obsahu

| Další vzdělávání    |                    |                     |
|---------------------|--------------------|---------------------|
| Profesní vzdělávání | Zájmové vzdělávání | Občanské vzdělávání |
| Kvalifikační        |                    |                     |
| Rekvalifikační      |                    |                     |
| Normativní          |                    |                     |

Zdroj: Palán a Langer (2008. s. 95)

Za účastníka dalšího vzdělávání považuje Bezděková (In: Veteška, 2016, s. 109) toho, kdo v rámci dalšího vzdělávání získá „konkrétní znalosti, dovednosti a návyky, které ve svém důsledku povedou ke změně chování – nejčastěji v rámci pracovního výkonu“.

Občanské vzdělávání se zaměřuje především na vytvoření schopnosti rozeznat, ale také vysvětlit podmínky fungování společnosti jako takové a dále na porozumění souvislostem mezi osobními, politickými, společenskými a sociálními událostmi (Beneš, 2014, s. 157). Autor Zeuner (In: Beneš, 2014, s. 157) přidává ještě další kompetence, které do občanského vzdělávání dnes již spadají. Jedná se kompetence technologické, informační, ekologické, ekonomické, kam zařazuje hlavně finanční gramotnost.

Do oblasti profesního vzdělávání je zahrnuto profesní a odborné vzdělávání konané v rámci počátečního, formálního vzdělávání, dále všechny ostatní formy vzdělávání dospělých jedinců, které jsou spjaté s výkonem povolání. Cílem profesního vzdělávání je rozvoj postojů, znalostí a schopností, které jsou pro výkon určitého povolání žádoucí.

Vykonáváno je v rámci formálního vzdělávání na středních školách, středních odborných učilištích, vyšších odborných školách, vysokých školách a v rámci neformálního vzdělávání pak ve vzdělávacích institucích, profesních sdruženích či v samotných firmách (Průcha a Veteška, 2014, str. 224).

Zájmové vzdělávání je „*souhrn výchovně vzdělávacích, poznávacích, rekreačních a dalších systematických i jednorázových aktivit a činností*“, který je směřován k naplňování volného času a slouží k získání vědomostí a dovedností mimo školní systém. Mezi základní znaky zájmového vzdělávání patří především dobrovolnost, svoboda, zájem samotného jedince, uspokojení vybraných potřeb (Průcha a Veteška, 2012, s. 280).

V §111 zákona č. 564/2004 Sb. je zájmové vzdělávání definováno jako „*vzdělávání poskytující účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti*“. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy považuje zájmové vzdělávání za nedílnou součást procesu celoživotního učení. Právně je ukotveno v zákoně č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, tj. ve školském zákoně. Toto vzdělávání probíhá ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání, především ve střediscích volného času, školních družinách či školních klubech a neposkytuje jedinci žádný stupeň vzdělávání, nicméně v dětském věku je jednoznačně nápomocno při naplnění vzdělávacích cílů, které jsou stanovené školským zákonem. Mezi základní funkce zájmového vzdělávání lze zařadit funkci: vzdělávací, výchovnou, kulturní, zdravotní, sociální, preventivní. „*Prováděcím právním předpisem MŠMT ke školskému zákonu č. 561/2004 Sb. pro školská zařízení pro zájmové vzdělávání je vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů*“, která stanovuje konkrétní informace týkající se obsahu a rozsahu činnosti zájmového vzdělávání, organizaci a podmínky provozu jednotlivých zařízení, případně také podmínky přijetí a podmínky úhrady za školské služby (MŠMT, 2021).

Vyhláška 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání uvádí jako účastníka vzdělávání především dítě, žáka či studenta, nicméně dále uvádí také pedagogické pracovníky, zákonné zástupce dítěte či jiné fyzické osoby. Vyhláška definuje celkem sedm forem zájmového vzdělávání:

- a) Činnosti, které nejsou spojeny s pobytem a probíhá v nich příležitostná výchovná, vzdělávací a zájmová činnost;
- b) činnosti výchovného, vzdělávacího a zájmového charakteru, které jsou realizovány pravidelně;

- c) táborové činnosti, které jsou spojeny s pobytem mimo místo, kde školské zařízení běžně svou činností vykonává;
- d) osvětovou činnost zahrnující i shromažďování a následné poskytování informací směrem k dětem, žákům, studentům a jiným osobám, které vedou k prevenci rizikového chování, tyto činnosti zahrnují také výchovu k dobrovolnictví;
- e) individuální činnosti, které vytváří vhodné podmínky pro rozvoj nadání dítěte, žáka či studenta;
- f) otevřenou nabídku spontánních činností;
- g) nabídku programů vzdělávání, které navazují na Rámcový vzdělávací program (dále RVP) škol.

V rámci zájmového vzdělávání je zřízen Národní institut dětí a mládeže. Účelem tohoto institutu je podporovat a chránit mládež. Zaměřuje se na „*problematiku zájmového vzdělávání a činnosti školských zařízení v této oblasti, zajišťuje metodickou organizační podporu práce s dětmi a mládeží a další vzdělávání pedagogických pracovníků*“. Své služby poskytuje pracovníkům v sektoru volného času, ale také organizuje soutěže pro žáky základních a studenty středních škol (NÚV, 2021).

Hlavní směry rozvoje vzdělávání v podobě vzdělávací politiky jsou zpracovány ve strategických dokumentech na národní úrovni. Vzdělávací politika je vytvářena na nevyšších úrovních státní správy a dále je pak přenášena do úrovní nižších (kraje, obce). Vzdělávací politiku charakterizuje Průcha a Veteška (2014, s. 299) ve dvou rovinách. V té první hovoří autoři o praktické činnosti, která zahrnuje tvorbu zásadních strategických koncepcí, dílčích nebo celkových reforem vzdělávacího systému. A v druhé rovině na ni pohlíží jako na vědní obor, který zkoumá, jak mocenské instituce působí na rozhodovací procesy o vzdělávání. Zaměřuje se především na tvorbu strategických cílů rozvoje vzdělávání, vytváří legislativní rámce vzdělávacích organizací, upravuje způsoby financování vzdělávání v ČR a kontrolu a hodnocení jednotlivých vzdělávacích organizací. Dalšími zainteresovanými stranami, které mohou do vzdělávací politiky přispívat, jsou různé organizace sdružující učitele, rodičovská veřejnost, zaměstnavatelé a odborníci nejen z pedagogické oblasti.

Pro následující období s výhledem do roku 2030 MŠMT představilo dokument Strategie vzdělávací politiky 2030+. Tento dokument navazuje na Strategii vzdělávací politiky v ČR do roku 2020 a jeho hlavní úlohou je zajistit plynulý přechod do další dekády a připravit



aktualizace kurikula pro střední odborné vzdělávání a vyšší odborné vzdělávání a nadále podpora neformálního vzdělávání a celoživotního učení. Součástí vzdělávání by se měly stát digitální technologie, které by se neměly omezovat pouze na výuku informačních a komunikačních technologií, ale měly by se prolínat celou výukou, což souvisí také s plánovanou podporou digitálních kompetencí u všech pedagogů a se snižováním nerovností v prevenci kyberšikany a dalších nástrah digitálního světa. Bezpečné prostředí ve škole i v digitálním světě se posílí díky participaci rodičů na fungování školy (Strategie vzdělávací politiky 2030+, s. 26-40).

Druhá strategická linie zaměřující se na rovný přístup ke kvalitnímu vzdělávání je rozpracována především ve smyslu omezení vnější diferenciací ve školství. Hlavním problémem je odchod dětí na víceletá gymnázia, je tedy třeba zvýšit kvalitu výuky na 2. stupni základních škol, která není dost efektivní, a proto dochází k nárůstu počtu procent dětí, které základní školu opouští již po absolvování 1. stupně. Víceletá gymnázia by se měla navrátit ke svému původnímu účelu, tj. odcházet na něj by měli žáci s mimořádnými studijními předpoklady, odhadem zhruba 5-10 % žáků. V rámci snížení nerovností ve školách se stát chce zaměřit na kraje, kde žije větší množství rodin ve složitějších finančních podmínkách a vzdělávání pro ně není dostupné v plné míře. Toho chce dosáhnout pomocí podpory case managementu a meziresortní spolupráci v práci s rizikovými rodinami a znevýhodněnými dětmi (Strategie vzdělávací politiky 2030+, s. 44-48).

Ve třetí strategické linii je rozpracován plán podpory pedagogických pracovníků. Tato linie je podrobněji popsána v kapitole č. 1.3.

Čtvrtá strategická linie týkající se zvýšení odborných kapacit, důvěry a vzájemné spolupráce se zaměřuje na vytvoření podmínek pro zvýšení odbornosti v oblasti řízení vzdělávání, kde je za řešení považováno zavedení středního článku podpory, který může poskytovat metodickou podporu škol pro dané území, ale také podpořit spolupráci škol, poskytovat aktuální informace, právní poradenství, monitorovat a hodnotit výsledky vzdělávání pro dané území. Pomoci by také mohla tvorba Resortního informačního systému, který by spravoval a sdružoval data státní správy ve školství pro své uživatele, kterými by byly především školy, MŠMT a školská zařízení. Tím vzniká snaha zacílit i na další problém, kterým je vysoká míra administrativní zátěže ve školách (Strategie vzdělávací politiky 2030+, s. 58-62).



Poslední, pátou, strategickou linií je zvýšení financování a zajištění jeho stability, kde je pozornost zaměřena na posílení financování v oblasti proměny obsahu, způsobu a hodnocení vzdělávání, v oblasti snižování nerovností, podpory pedagogických pracovníků a v neposlední řadě také v oblasti řízení vzdělávacího systému (Strategie vzdělávací politiky 2030+, s. 66-67).

### 1.3 Vzdělávací organizace

Organizace je chápána jako „určité sociální uspořádání vytvořené proto, aby řízeným způsobem jednání dosáhlo kolektivních cílů“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16). Sociální uspořádání jsou jisté skutečnosti, jako například počet členů v organizaci a jejich vzájemná interakce s cílem vytvořit prostředí pro efektivní práci. Dalším podstatným pojmem jsou kolektivní cíle, ty vycházejí ze sdílených záměrů členů, kteří jich dosáhnou lépe společnou prací, nežli pokud by na nich pracovali samostatně. Autoři o organizaci hovoří jako o živém celku, který v rámci udržení konkurenceschopnosti musí fungovat jako otevřený systém, dále musí respektovat změny a podněty ve vnějším prostředí a reagovat na ně tím, že se vnějšímu okolí bude přizpůsobovat (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16).

Organizaci Pitra (2007, s. 9) dále pojednává jako „sdružení lidí, kteří spojili své síly a prostředky v zájmu dosažení určitého cíle“.

Organizace pohybující se na vzdělávacím trhu se rozdělují zpravidla na veřejné, státní a soukromé. Soukromé vzdělávací organizace poskytují vzdělávání za úplatu, kdežto veřejné a státní instituce nikoliv, pouze v případě, je-li to vázáno na legislativu. Klíčovým specifickým vzdělávací organizace je kvalita poskytovaného vzdělávání, která je spojena s plánováním a realizováním vzdělávacího procesu. Management vzdělávací organizace se dále zabývá otázkami autoevaluace, hodnocení žáků, kooperace s rodiči či zákazníky napřímo, ale také kooperace s vnějším prostředím (Veteška, 2016, s. 249-250).

Z hlediska funkčního a úspěšného řízení organizace je významný zejména strategický management rozpracovávající veškeré zásadní činnosti a zaměření organizace včetně řízení lidských zdrojů s ohledem na současné i budoucí potřeby rozvoje organizace. Organizace musí neustále monitorovat a vyhodnocovat situaci nejen ve vnitřním prostředí, ale také flexibilně reagovat na změny ve vnějším prostředí a řídit je, využívat informační a komunikační technologie, řídit finanční toky apod. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 78-80).

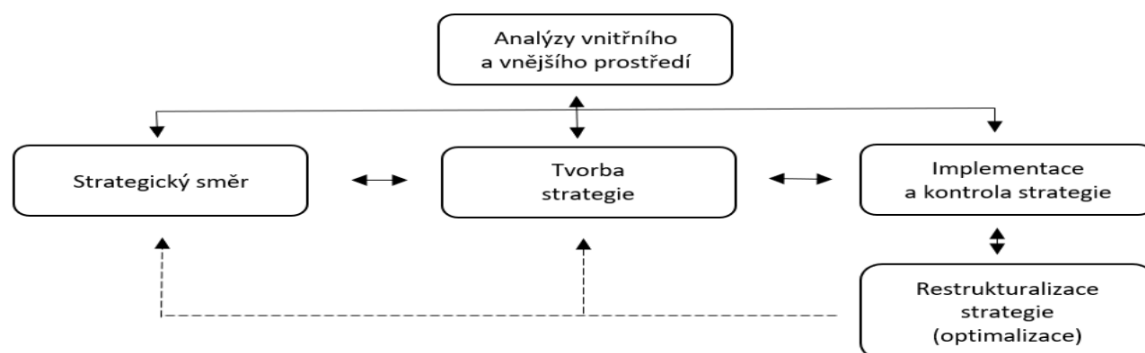
Každá organizace by měla mít své vlastní poslání a vedení organizace by mělo mít jistou vizi, se kterou organizaci povede. „*Vize organizace vyjadřuje svůj budoucí stav, vyjadřuje, kam směřuje, čeho chce dosáhnout, kam se chce posunout, jaký je její hlavní cíl*“ (Cambridge university, online). Její znění by mělo být pozitivní, srozumitelné, snadno pochopitelné, dostatečně motivující a měl by z ní být jasný dlouhodobý záměr organizace, který je stěžejní pro plánování a stanovení cílů. Pokud je vize kvalitně formulovaná, oslovuje zákazníky i veřejnost, slouží jako inspirace pro zaměstnance a napomáhá při získávání partnerů pro spolupráci (Paulovčáková, 2019, s. 23-24). Příkladem formulace vize může být např. vize Univerzity Karlovy: „*Usilujme společně o to, aby naše Alma Mater, Univerzita Karlova, byla v tom nejlepším slova smyslu „univerzitou třetího tisíciletí“, tj. univerzitou svobodnou, sebevědomou, vážící si svých tradic a současně předjímající a spoluurčující vývoj disciplín na ní pěstovaných; univerzitou moderní, inspirativní a otevřenou světu, schopnou vstřebávat nejrozumnější podněty, univerzitou prestižní nejen v českém a evropském kontextu, ale i ve světě. Jen tehdy budeme úspěšní.*“ (CUNI, online).

Poslání organizace Paulovčáková (2015, s. 42) pojednává tak, že „*vyjadřuje hlavní účel existence organizace a cesty, které jsou voleny k jeho dosažení. Poslání by mělo být motivující, realizovatelné a jasně identifikující organizaci. Sdělení vyjádřené posláním je určené nejen zaměstnancům, ale i širokému okolí organizace*“. Příkladem formulace poslání je například poslání společnosti Microsoft: „*Naším posláním je umožnit každému člověku a každé organizaci na planetě dosáhnout více.*“ (Microsoft, online).

Strategické řízení pojednává Jakubíková (2013, s. 16) jako „*dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy*“.

Jiný pohled na strategické řízení popisují Harrison a John (2013, s. 4), kteří strategické řízení definují jako „*proces jehož prostřednictvím organizace analyzuje a učí se z vnitřního a vnějšího prostředí, vytváří strategie, které jsou určeny k tomu, aby pomohly dosáhnout stanovených cílů a realizovaly tyto strategie ve snaze uspokojit klíčové organizační subjekty (stakeholdery)*“. Tento pohled následně autoři přepracovali do přehledného schématu.

Obrázek č. 1: Model procesu strategického řízení



Zdroj: Harrison a John (In: Paulovčáková 2019, online)

Ve vzdělávací organizaci se strategické řízení zaměřuje na rozhodnutí, která se týkají budov, zaměstnanců, spojení s jinými organizacemi a konkurencí a kurikula. V oblasti vysokých škol se pak přidává ještě rozhodování, týkající se vědy a výzkumu (Fidler, 2002, s. 22-23).

Strategické řízení se rozděluje na celkem šest fází:

- „Strategická východiska – poslání, vize, strategické cíle;
- vyhodnocení výchozí strategické pozice – analýza interního a externího prostředí, scénáře vývoje prostředí;
- formulace strategického záměru – tvorba a výběr variant strategie, korekce vize a cílů;
- tvorba strategického plánu – strategický plán;
- implementace strategie – taktické a operativní plány;
- hodnocení strategie – strategický controlling.“ Fotr a kol. (In: Paulovčáková, 2019, s. 14)

Strategické řízení by nebylo efektivní, pokud by nebylo kvalitně propracováno také řízení lidských zdrojů. Duda (2008, s. 7) popisuje řízení lidských zdrojů jako úsek činností, týkající se pracovního procesu a člověka v něm. Zařazuje sem hned několik procesů, jako je získávání pracovníka, organizování a propojování jeho činností a následné formování, fungování či využívání jeho dovedností, znalostí a schopností a všechny tyto činnosti jsou organizovány ve vztahu směrem k organizaci a náplni práce daného pracovníka. Zařadit sem ale také lze sociální a personální rozvoj pracovníka, jelikož právě on je klíčovým zdrojem konkurenceschopnosti organizace a má vliv na celkové blaho společnosti.

Stručnou definici napsal Watson (2010, s. 170), který uvádí, že řízení lidských zdrojů je „*manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí, k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost*“.

Velmi podobně na tuto problematiku pohlíží Koubek (2015, s. 15-17), který přirovnal řízení lidských zdrojů k jádru celé organizace a považuje ho za nepostradatelný prvek, chce-li organizace dosáhnout kvalitní práce všech zaměstnanců. Mezi základní znaky řízení lidských zdrojů uvádí:

- „*Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem;*
- *orientace na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace;*
- *personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků;*
- *úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace;*
- *personální práce se stává páteří řízení;*
- *vedoucí personálního útvaru je členem nejvyššího vedení;*
- *orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků;*
- *vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.*“ (Koubek, 2015, s. 15-16)

Řízení lidských zdrojů ve vzdělávací organizaci se věnuje třetí strategická linie dokumentu Strategie vzdělávací politiky 2030+, kde je cíleno na podporu pedagogických pracovníků a pedagogické profese obecně. Ta by měla být zahájena zejména vytvořením kompetenčního profilu učitele, tj. mělo by být přesně stanoveno, jaké profesní požadavky a kompetence musí učitel mít, a to od fáze výběru uchazečů o studium pedagogických oborů, po jejich další vzdělávání v rámci vykonávání profese. V návaznosti na kompetenční model bude poté třeba změnit koncept systému dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, který musí podpořit rozvoj potřebných kompetencí, které budou v modelu ukotveny. Podstatným bodem je zvýšení atraktivity pedagogické profese, podpora začínajících učitelů a podpora ředitelů. Zaměřit by se mělo také na prevenci syndromu vyhoření u pedagogických pracovníků, kterým by měla být poskytnuta větší podpora školních psychologů, možnost využití kouče a dostatek volna na rekondici a sebevzdělávání (Strategie vzdělávací politiky 2030+, s. 52-55).

Pedagogickým pracovníkům se také věnuje zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. Zákon upravuje předpoklady pro výkon této profese, pracovní dobu těchto

pracovníků, jejich další vzdělávání a kariérní systém. Zákon se vztahuje pouze na pracovníky zařízení, která jsou zapsána v rejstříku škol a školských zařízení, a na pracovníky sociálních služeb. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je upraveno v §24, z kterého je zřejmé, že pedagog má povinnost se po dobu výkonu své profese obnovovat, udržovat si a doplňovat svou kvalifikaci. Toto vzdělávání lze absolvovat na školách vysokých, v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků či v jiných zařízeních, která jsou akreditována ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Pedagog také ke svému vzdělávání může využít samostudium. V §29 je dále upraven kariérní systém pedagogických pracovníků. Ten je rozdělen na několik kariérních stupňů, které jsou podmíněny určitými činnostmi, odbornou kvalifikací, dalšími kvalifikačními předpoklady, pedagogickou praxí či osvědčením k výkonu specializovaných činností (Zákon č. 563/2004 Sb., §24, §29).

## 2 Management vzdělávání

### 2.1 Pojetí managementu

Management bývá nejčastěji spojován s českým výrazem řízení. Pojem pochází z Ameriky, avšak nyní je rozšířen do celého světa. V překladu do českého jazyka lze management charakterizovat jako řízení organizace, tedy jedinců a skupin, které jsou součástí účelově vytvořeného ekonomicko-sociálního prostředí (Blažek 2014, s. 12).

Američtí autoři Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, s. 24) uvádí, že *„management lze chápat, jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jedincem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“*.

Další definici uvádí Koontz a Weihrich (In: Blažek, 2014, s. 12), kteří management popisují jako proces, ve kterém je tvořeno a udržováno prostředí, kde je pomocí jedinců či skupin jedinců dosahováno stanovených cílů.

Pitra (2007, s. 9) pojednává management jako *„proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů“*.

Do celého procesu je zapojen zpravidla jeden subjekt a jeden objekt. Jedná se o řídicí subjekt, který je složen z jednotlivce či skupiny (dle velikosti organizace) a o řízený objekt, taktéž složen z jednotlivce či skupiny. Během tohoto procesu dochází k vytyčení cílů, což je úkolem řídicího subjektu a prostřednictvím interakce mezi řídicím subjektem a řízeným objektem je vymezeno takové chování, které vede k efektivnímu dosažení vytyčeným cílům (Blažek, 2014, s. 12).

Veber a kol. (2014, s. 19) pojednává management jako *„souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace“*.

Veber a kol. (2014, s. 28-89) dále rozděluje manažery do třech úrovní. Jako manažery první linie uvádí Veber mistry, vedoucí dílen apod. Ve školním prostředí se může jednat např. o třídní učitelky, garanty odborných předmětů či předmětových komisí. Ve druhé linii se jedná o střední manažery, tedy manažery útvarů a poboček, ve školství lze tedy hovořit o zástupci ředitele, vedoucím katedry apod. Činnosti v těchto pozicích obvykle

zabírají až 40 % pracovního času těchto manažerů. Poslední, třetí úroveň tvoří vrcholoví manažeři. V oblasti školství, vzdělávání v širším kontextu, se jedná zejména o ředitele škol, ředitele vzdělávacích organizací apod. Na nich závisí celkové usměrňování všech činností v organizaci, tvorba rozvoje organizace, celkové výsledky a všechna odpovědnost v organizaci jde právě za touto úrovní managementu.

V rámci managementu jsou rozlišovány funkce v členění na sekvenční a paralelní. Tyto funkce vykonávají manažeři ve větší či menší míře ve vazbě na příslušnou úroveň řízení. Mezi sekvenční funkce je zařazeno pět funkcí, které na sebe navzájem navazují. Jedná se o: plánování, organizování, personální činnosti, vedení lidí, kontrolování. Paralelní funkce vytvářejí fáze jednotlivých sekvenčních funkcí a probíhají tedy souběžně s nimi, patří sem: analýza, rozhodování a implementace (Trunda a Bříza, 2012, s. 19).

Plánování Janišová a Křivánek (2013, s. 325) popisují jako základní východisko pro to, aby organizace dosahovala požadovaných výkonů. Srpová a Řehoř (In: Janišová a Křivánek, 2013, s. 325) doplňují, že plánů organizace sestavuje několik a je žádoucí, aby na sebe navazovaly. Časový plán je propojením strategických, taktických a operativních plánů. Z věcného hlediska je dále potřeba zajistit provázanost obchodních, výrobních, personálních a dalších plánů. Poslední, neméně podstatné je, aby plány byly vytvářeny od celopodnikové organizační struktury, až po jednotlivé zaměstnance.

„Organizování je spojeno s vytvářením skupin pracovníků a vazeb mezi nimi. Výsledkem organizování je vytvoření organizace, v níž jsou určeny role, pracovní místa, relativně trvalé vztahy nadřízenosti a podřízenosti a stanoveny pravomoci a zodpovědnosti“ (Janišová a Křivánek, 2013, s. 325).

Mezi personální činnosti zařazuje Kociánová (2010, s. 78) výběr a získávání pracovníků, rozmisťování pracovníků napříč organizací, vzdělávání a osobní rozvoj pracovníků, odměňování a sledování produktivity práce jednotlivých zaměstnanců, penzionování a propouštění pracovníků, ale také hodnocení pracovníků.

Vedení lidí je „proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“ (Armstrong, 2008, s. 17).

Zaleznik (In: Armstrong, 2008, s. 18) uvádí, že mezi základní znaky vedení patří:

- „Otevřenost novým možnostem,
- uplatňování osobních a aktivních postojů k cílům,

- *ovlivňování myšlenek a činů jiných lidí,*
- *vizualizace účelů a vytváření hodnoty v práci,*
- *uplatňování nových přístupů k dlouhodobým problémům.“*

Kontrolování je vyhodnocení vykonané práce vzhledem k cílům, které si organizace stanovila. Kontrolní proces se skládá celkem ze čtyř kroků, od stanovení procesu, kterého je třeba dosáhnout, přes měření vykonané práce a korekci případných odchylek od stanoveného postupu či plánu, až po vytvoření a následné zavedení nápravných opatření. Při provádění kontroly je žádoucí držet se základních požadavků, kterými jsou objektivnost, schopnost rychle reagovat a důslednost (Janišová a Křivánek, 2013, s. 337).

Management vzdělávání zahrnuje řízení škol a školských zařízení, dále také řízení organizací poskytujících vzdělávání. Lze jej vnímat také jako obor akademického studia či jako souhrnné označení pro skupinu profesionálů v tomto oboru (Trojan a kol., 2015, s. 10).

Veteška uvádí, že management vzdělávání „*chápeme jako řízení vzdělávacího procesu nebo řízení vzdělávací instituce*“ (Veteška, 2016, s. 249). Řízení vzdělávacího procesu ovlivňují vnitřní a vnější vlivy prostředí, které jsou dynamické a přímo i nepřímo ovlivňují samotný vzdělávací proces a je třeba, aby se jim organizace přizpůsobovala a pružně na ně reagovala. Mužík (In: Veteška, 2016, s. 251) rozděluje operační prostředí na mikroprostředí a makroprostředí. Do mikroprostředí zařazuje subjekty podílející se na výrobě a distribuci výrobku, ale následně i na podpoře jeho prodeje, zařadí sem tedy konkurenci, dodavatele, cílové zákazníky i veřejnost. Do vnějšího makroprostředí poté zařazuje demografické, ekonomické, politicko-legislativní a sociálně-kulturní prostředí (Veteška, 2016, s. 249-251).

Zákazníků v managementu vzdělávání může být hned několik, řadíme mezi ně jednotlivce (samotný účastník vzdělávání), organizace (podniky, stát) nebo samotné školské instituce (neboli ti, co vytváří nabídku, jsou zároveň i poptávkou). V této souvislosti jsou také pojednávány cílové skupiny. Poskytovatelem vzdělávání se může stát fyzická osoba (OSVČ), opět škola nebo školské zařízení, samotná vzdělávací instituce (státní, veřejná či soukromá) nebo stát (Veteška, 2016, str. 250).



## 2.2 Vybrané aplikační aspekty managementu vzdělávání

### 2.2.1 Management změny

Změnu obecně lze charakterizovat jako přechod čehokoliv z jedné podoby do jiné podoby. Současná doba vyžaduje řadu reakcí na vnější dynamicky se měnící podmínky v podobě realizace změny. Management změny je chápán jako „*proces, soubor nástrojů a technik k řízení lidské stránky firemních změn, jež mají dosáhnout požadovaných obchodních výnosů, dále má způsobit, aby firemní změna nastala efektivně uvnitř sociální infrastruktury pracoviště*“ (Machan, 2012, s. 10).

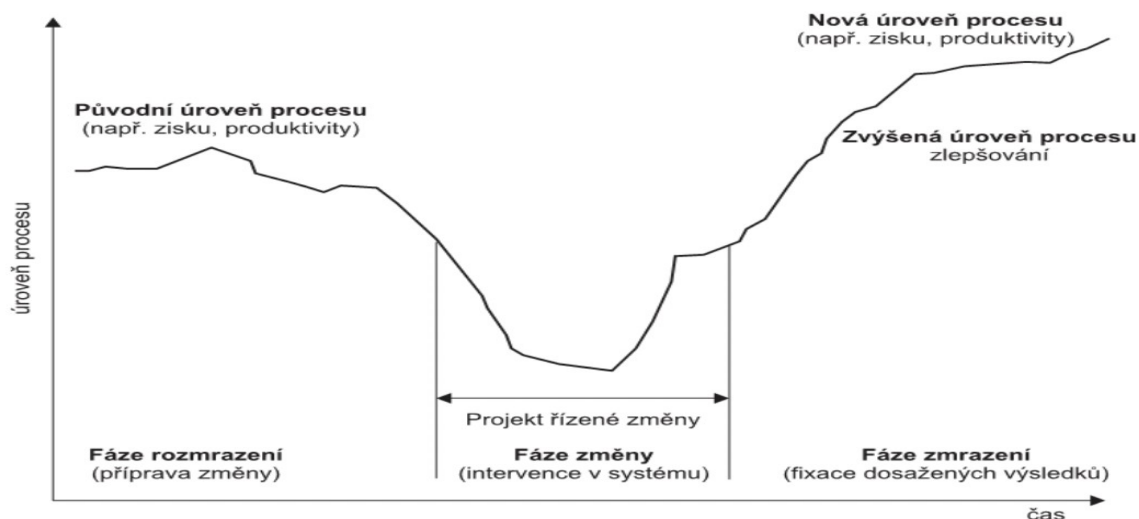
Kubíčková a Rais (2012, s. 15-16) definují změnu jako politický proces, který probíhá ve firmě a díky němuž v rámci organizačního boje mohou různé skupiny zdůraznit své vlastní zájmy. V rámci toho je třeba si stanovit cíl změny, kdy cílem se nejčastěji rozumí „*udržení životaschopné, efektivní a konkurenceschopné organizace nebo jiné firmy*“. Změny ve firmě není možné chápat jako hrozby, ale také jako příležitosti. Rozdělit je lze na změny přírůstkové neboli postupné, které napomáhají ke stabilitě ekonomického prostředí a které se provádí pouze v určitém sektoru firmy. Dalším druhem změny je změna transformační, při které se již provádí zásadní zásah do firmy, a to v oblasti např. majetkových vztahů, segmentu zákazníka, odběratele apod.

Při plánování změny se řídící pracovník řídí čtyřmi kroky. Prvním krokem je podání návrhu na změnu, pravomoc k tomuto kroku by měl mít jakýkoliv zaměstnanec v organizaci a návrh by měl být podán jak ústně, tak i písemně na příslušné místo v systému managementu. Druhým krokem je přezkoumání návrhu na změnu, kdy určený tým provádí analýzu toho, zda bude změna skutečným přínosem pro organizaci, zda ji posune vpřed a jaká jsou případně i její možná rizika. O přezkoumání by měl být veden ucelený záznam, který bude obsahovat konkrétní stanoviska všech členů týmu a na závěr také doporučení, zda změnu přijmout či zamítnout. Třetím a velmi zásadním krokem je realizace změny. Po schválení změny je žádoucí, aby byl sestaven harmonogram realizace změny, kde budou podrobně rozpracovány úkoly jednotlivých organizačních jednotek. V tomto kroku je zadán termín, kdy je změna poté zavedena do rutinního provozu. Tím však proces managementu změny nekončí, posledním a velmi podstatným krokem je monitorování důsledků změny, tj. po určitou dobu by měl být sledován

a analyzován skutečný efekt zavedené změny v organizaci, ale také vně organizace (Nenadál a kol., 2018, s. 237).

Kubíčková a Rais (2012, s. 51) uvádí tři základní fáze procesu změny. Jedná se o proces rozmrazení, vlastní provedení změny a fázi zamrazení. Lépe jsou rozpracovány v následujícím schématu.

Obrázek č. 2: Fáze procesu změny



Zdroj: Kubíčková a Rais (2012, s. 51)

Na obrázku č. 2 je zobrazen proces řízené změny, který je inspirován Lewinovým modelem řízené změny. Ten vznikl v roce 1951 a dodnes se během procesu změny dle něj organizace řídí. Skládá se ze tří fází: rozmrazení, změna, zamrazení. Fáze rozmrazení připravuje celou organizaci na změnu, formuluje se nová vize organizace a vedení by mělo zajistit připravenost všech svých zaměstnanců na připravovanou změnu. V této fázi se mohou zaměstnanci, kteří jsou k původnímu stavu organizace silně připoutáni, cítit značně nekomfortně, tento jev Lewin označuje jako „skutečnou bolest změny“. Na tuto fázi navazuje fáze změny, ve které jsou již zaměstnanci připraveni na nový systém, procesy a pozice, ty tak mohou být v organizaci postupně zavedeny. V poslední fázi, ve fázi zamrazení, kde dochází k ustálení změny, je velmi důležité, aby vedení nesklouzlo zpět ke staré vizi. Často také probíhá nábor nových zaměstnanců, kteří v organizaci před změnou nepracovali a nejsou tak „starými zvyky“ poskvrnění (Roe, 2020, s. 15).

Další užívaný model řízené změny je Kotterův model, ten je založen na následujících krocích:

1. Vyvolání vědomí naléhavosti provedení změny,

2. sestavení koalice, která bude změnu prosazovat,
3. tvorba vize a strategie,
4. sdělení vize a strategie všem zainteresovaným stranám,
5. delegace pravomoci zaměstnanců a realizace změny,
6. tvorba krátkodobých vítězství,
7. užití těchto vítězství a podpora dalších změn,
8. zakotvení změny do organizační struktury firmy (Kubíčková a Rais, 2012, s. 99).

Aktuální příklad implementace změny ve vzdělávací organizaci je například reakce Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na distanční výuku během pandemie v roce 2020. MŠMT vydalo novelu školského zákona, ve kterém upravuje pravidla pro omezení osobní přítomnosti dětí, žáků a studentů ve školách, konkrétně v §184a. Změnou je například to, že distanční způsob vzdělávání je pro děti, žáky a studenty povinný, vyjma žáků základních uměleckých škol a jazykových škol. Vzdělávání distančním způsobem se pak řídí, jako prezenční výuka, dle příslušného rámcového a školního vzdělávacího programu, samozřejmě v míře, které odpovídají okolnostem (Zákon č. 564/2004 Sb., školský zákon, §184a).

### 2.2.2 Procesní management

Proces je „*soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům (při využití zdrojů) a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka*“ (Grasseová a kol., 2008, s. 7).

Veber (2009, s. 573) pojednává proces jako „*soubor činností, jenž vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu*“. Dodává, že činnosti spolu vzájemně souvisejí a navazují na sebe tak, aby byly schopny přeměňovat vstupy na výstupy.

V procesu hraje významnou roli čas. Všechny procesy jsou tvořeny v jisté časové posloupnosti tak, aby na sebe všechny činnosti navazovaly. V rámci procesního managementu lze hovořit také o podnikovém procesu, což je „*objektivně přirozená posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách*“. K podnikovému procesu dále patří také cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu a objektivně dané podmínky (Řepa, 2012, s. 15).

Východisko pro procesní přístup v řízení organizace je definování si činností, které jsou nutné pro realizaci zamýšlené služby či produktu a následné uspořádání těchto činností do logického celku. V každém procesním přístupu se lze setkat s vlastníkem procesu, který celý proces řídí a nese odpovědnost za koordinaci činností procesu a jejich následnou kontrolu se vstupy a výstupy, které jsou v souladu se zaměřením organizace a vyhovují danému procesu. Každý proces s sebou nese také zdroje a náklady, čas, který je k realizaci procesu potřebný, podstatné informační zdroje a propracovanou vnitřní organizační strukturu (Veber, 2009, s. 573-574).

Zavedením procesního řízení v organizaci se zvyšuje flexibilita ve vztahu ke schopnosti přizpůsobení se měnícím se podmínkám na trhu. V rámci procesního řízení jsou sjednocovány dílčí operace do podnikových procesů a ty jsou ovládány procesními týmy a řízeny jejich vlastníky. Výkonnost jednotlivých procesů lze poté měřit dle vytvořené hodnoty pro zákazníka (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 437).

McCoye et al. (In: Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 437) považuje procesní řízení za velmi produktivní disciplínu řízení organizace a dodává, že organizace, řídící se pravidly tohoto řízení, mají konkurenční výhodu oproti jiným společnostem.

Jednotně sepsané procesy uskutečňující se ve vzdělávacích organizacích lze nalézt především v zákoně č. 561/2004 Sb. (školský zákon). V základním vzdělávání jsou například upraveny tyto konkrétní procesy:

- „§46 – Organizace základního vzdělávání
- §48 – Vzdělávání žáků se středně těžkým a těžkým mentálním postižením, se souběžným postižením více vadami a s autismem
- §49 a §50 – Průběh základního vzdělávání
- §51 - §53 – Hodnocení výsledků vzdělávání žáků“ (Zákon č. 561/2004 Sb. – školský zákon).

Ve středním vzdělávání je specifickým procesem například přijetí studenta ke vzdělávání na střední škole, sám tento proces se dělí na další dílčí procesy, mezi které lze zařadit například samotnou organizaci přijímacího řízení, proces podávání přihlášek na střední školy, hodnocení výsledků přijímacího řízení, způsoby doručování rozhodnutí o přijetí či nepřijetí, forma zápisu na střední školu apod. (Zákon č. 561/2004 Sb. – školský zákon).

### 2.2.3 Krizový management

Každá organizace musí být připravena i na krizová období a jelikož krizi nelze předvídat, musí mít vedení organizace vypracovaný krizový plán, dle kterého se v případě potřeby bude řídit a udrží tak organizaci životaschopnou i v nepříznivém období. Příkladem z praxe může být v současné době krize způsobena celosvětovou pandemií.

Krise je „*zlomovým obdobím, kdy se u krizi postiženého objektu rozhoduje, zda další vývoj bude směřovat k jeho zániku, nebo k obnovení stavu před vznikem krize*“ (Zuzák a Fejfarová, 2009, s. 28).

Krizový management je „*soubor specifických přístupů, metod, nástrojů, které využívají řídicí pracovníci k zajištění funkčnosti subjektu za podmínek působení nepříznivých vlivů, vyvolaných eskalací hrozeb určitého typu*“ (Antušák a Vilášek, 2016, s. 15).

Antušák (2009, s. 25-26) krizový management obecně popisuje jako specifickou formu managementu obecného rázu, který ale vychází z potřeb managementu v podmínkách krizových změn. Konkrétně definuje krizový management jako „*ucelený soubor teoretických přístupů, praktických doporučení a metod, uplatňovaných v hierarchizovaném a funkčně propojeném systému orgánů veřejné správy, právnických a fyzických osob, jehož cílem je minimalizovat (zamezit) možnost vzniku krize nebo (v případě že krize již nastala) redukovat rozsah škod a minimalizovat dobu trvání krize*“. Součástí krizového managementu je ale také odstranění vzniklých škod a návrat systému do běžného stavu.

Všechny tyto definice se na krizový management zaměřují v užším slova smyslu. Zuzák a Fejfarová (2009, s. 27) popisují krizové řízení, které je realizováno ještě dříve, než krizi lze identifikovat a než krize jako taková vůbec nastane. V tomto slova smyslu je pak krizové řízení jakýmsi permanentním procesem, do kterého patří i preventivní opatření, která mohou vést k zamezení, nebo alespoň omezení vzniku krize, která by na organizaci mohla mít destruktivní účinky. Po propuknutí krize je nejdůležitějším faktorem čas, čím déle má krize možnost se prohlubovat, tím více negativních následků s sebou přinese.

Příkladem aplikace krizového managementu ve vzdělávací organizaci může být opět reakce Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na pandemii COVID 19, která v oblasti školství způsobila značné změny. V rámci zmenšení ekonomických škod v oblasti vzdělávání schválilo MŠMT příspěvek téměř 15 milionů korun pro organizace pracující s dětmi a mládeží s cílem snížit tak dopad pandemie COVID 19. Příspěvek je určen

především na „*vznik nových vzdělávacích platforem a distančních způsobů zajištění socializace dětí a mládeže, realizaci vzdělávacích dnů, anebo akce zaměřené na zdravý životní styl*“ (MŠMT, online). V oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků lze jako příklad krizových opatření uvést například povolení MŠMT u všech kurzů, které slouží k rekvalifikaci, či u těch, které jsou akreditované, nahrazení prezenční formu vzdělávání distanční formou, a to i bez předchozího souhlasu MŠMT, ovšem za dodržení stanovených pravidel (MŠMT, online).

Krizový management ve vzdělávací organizaci může být chápán i ve smyslu prevence, kdy se organizace zaměřuje na tvorbu bezpečného prostředí pro účastníky vzdělávání i personál. Konkrétně je tato problematika vázána na dokument Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021. V tomto dokumentu je hned první kritérium zaměřeno na Koncepci a rámce školy, pod nímž lze nalézt podkapitolu zaměřenou na tvorbu vstřícného a bezpečného místa pro děti, jejich rodiče i pedagogy. Jedná se především o vypracování „*funkčního systému úrazové prevence, včetně periodického seznamování dětí s nebezpečnými situacemi*“ (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021, s. 21).

### 3 Management kvality

#### 3.1 Management kvality v širším kontextu

Kvalitu pojednává Řezáč (2009, s. 72) jako „*názor zákazníků nebo uživatelů na vlastnosti produktu nebo služeb, ale i organizace či systému; je to míra, o které jsou uživatelé přesvědčeni, že služba nebo produkt splní jejich potřeby a očekávání*“.

V souvislosti s tím lze poukázat na japonské pojetí managementu kvality. Autor Umeda (In: Nenadál 2016, str. 12) již v roce 1993 uvedl velmi nadčasovou a srozumitelnou definici, a to takovou, že systém managementu kvality je jednou z částí celkového systému řízení v organizaci, jejímž úkolem je zaručovat maximální spokojenost zákazníků, a to za pomoci těch nejefektivnějších způsobů. V této definici zaznělo nejpodstatnější, a to fakt, že propracovaný systém managementu kvality musí být nedílnou součástí každé organizace.

Management kvality zahrnuje procesy, které jsou s kvalitou úzce spjaty. Zahrnuje jednak plánování kvality, kam je zařazeno stanovení cílů kvality, ale i specifikování nezbytných procesů, které jsou pro dosažení kvality potřebné. Dále také řízení kvality, kam je možné zahrnout například plnění požadavků na kvalitu, ale i zvyšování schopnosti tyto požadavky plnit. Posledním procesem je prokazování kvality, které spočívá především v poskytování důvěry, že předchozí body budou splněny (Paulovčáková, 2020, s. 15).

Definice kvality podle ISO normy pojednává, že kvalita je „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik objektu*“ (ISO 9000:2015, s. 20).

ISO (International Organization for Standardization) je mezinárodní organizace pro normalizaci. Jedná se o světovou federaci, která sídlí v Ženevě a byla založena v roce 1947. ISO vydává mezinárodní normy, v současné době lze dohledat více než 18000 norem, které tato organizace vydala. Rozšíření této federace je nejvýznamnější především v evropských zemích, nicméně její působnost je celosvětová. V souvislosti s kvalitou byla vytvořena norma ISO 9001, která stanovuje kritéria právě pro management kvality. Dle této normy se mohou řídit všechny organizace bez ohledu na jejich velikost, obor či zaměření. Standard se zakládá především na řadě principů řízení kvality, přičemž nejsilněji se zaměřuje na zákazníka, vrcholový management, procesní přístup a neustálé zlepšování. V současné době existuje již více než jeden milion organizací, celkem ze 170 zemí po celém světě, které mají certifikaci ISO. (ISO, online).

ISO 9001 byla prvně vydána v roce 1987 a od té doby je revidována. Aktuální verze této normy je z roku 2015, tj. ISO 9001:2015. V tomto standardu je vyžadována systematická práce s riziky a zvyšuje se tlak na zlepšení systému managementu kvality a jejích procesů. Nicméně jedná se o celosvětový kompromis, tzn. shrnuje pouhé minimum toho, co lze v souvislosti s kvalitou považovat za důležité a na to je třeba při práci s touto normou brát ohled (Nenadál a kol., 2018, s. 28).

Druhým populárním modelem využívaným v rámci managementu kvality je model EFQM. Jedná se globálně o uznávaný rámec řízení, který má firmám napomoci v cestě za úspěchem měřením toho, jak správně si firma na cestě ke kvalitě počíná. Pomáhá s porozuměním toho, jaké mezery se v organizaci nachází a navrhuje možná řešení, která napomáhají k výraznému zlepšení výkonu organizace. Konkrétně se zaměřuje na inspiraci managementu na všech úrovních a tvorbu kultury, která je odhodlána zvyšovat výkon organizace, ale zůstává při tom agilní, adaptivní a rozvojeschopná. Stejně jako ISO norma, je model EFQM určen pro jakoukoliv organizaci nehlédě na její velikost (EFQM, online).

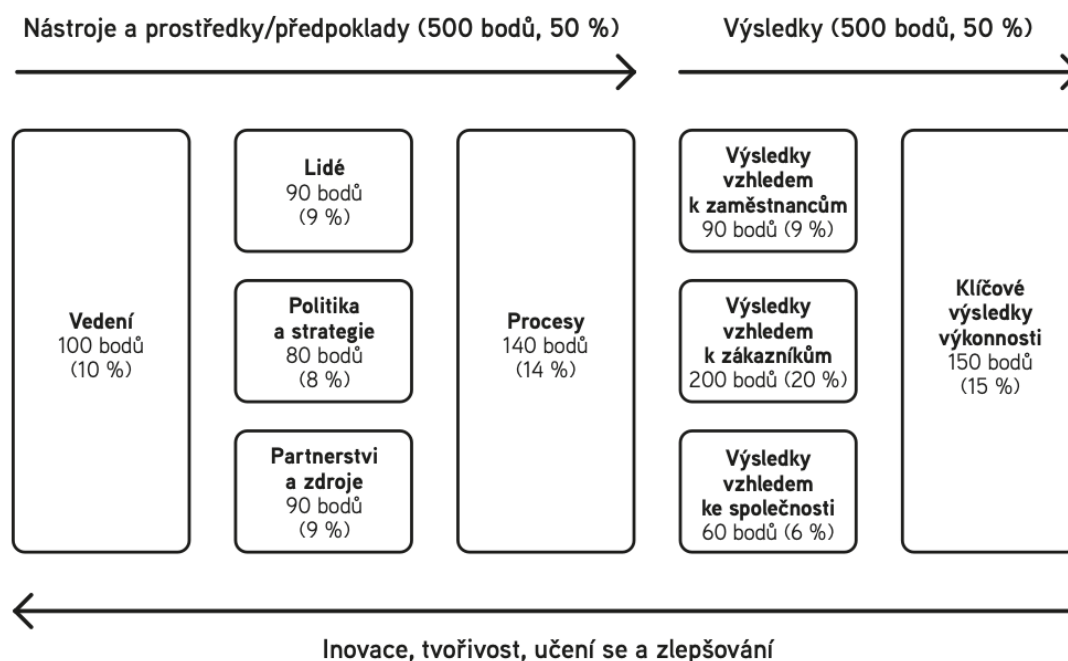
Nenadál a kol. (2018, s. 34-36) uvádí EFQM model excelence jako jeden z několika dalších modelů. První verze tohoto modelu byla známá kolem roku 1991, nicméně pod názvem Evropský model TQM. Ze všech modelů excelence, které jsou známy, je právě tento považován za nejnáročnější. Využití našel především v Evropě a inspirován byl Národní cenou Malcolma Baldrige, jehož rámec je tvořen devíti základními kritérii, která jsou přísně strukturována do dvou částí – předpokladů a výsledků. Ve srovnání s výše zmiňovanou normou ISO řady 9000 je EFQM model excelence více progresivní, dynamičtější, ale i přesto velmi náročný. Obsahuje desítky konkrétních naváděcích bodů, které jsou strukturovány do celkem 32 dílčích bodů a skrývá se v nich doporučení organizacím, na jaké ukazatele výkonnosti by se měly zaměřovat, chtějí-li být dlouhodobě úspěšné.

Veber (In: Paulovčáková, 2020, s. 31-32) popisuje model dle stanovených devíti kritérií, ze kterých se skládá, přičemž prvních pět kritérií jsou nástroje a prostředky a následující zbylá čtyři kritéria jsou výsledky organizace, a to jak ve vztahu k zaměstnancům, tak i ve vztahu k zákazníkovi a společnosti jako celku. Jednotlivé složky jsou bodově ohodnocovány a maximální počet bodů je 500. EFQM model excelence je vytvořen pro celkem tři kategorie: malé a střední organizace a veřejný sektor. Všechny organizace zajímající se o tento model excelence mohou využívat také zkušenosti finalistů, které jsou



zveřejňovány, což se může stát velmi dobrou inspirací pro manažerskou praxi. Jednotlivá kritéria hodnocení společně s bodovým hodnocením jednotlivých oblastí jsou vyobrazena na obrázku č. 3

Obrázek č. 3: Rámec pro EFQM model excelence 2013



Zdroj: Nenadál, 2016, s. 17

V souvislosti s EFQM modelem excelence je v České republice vytvořena Národní cena kvality, která je udělována od roku 1995 radou kvality České republiky. Rada kvality České republiky je „*poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády ČR, zaměřeným na podporu rozvoje řízení a uplatňování Národní politiky kvality v České republice, v souladu s politikou podpory kvality Evropské unie*“ (MPO, online). Rada je řízena předsedou Rady kvality České republiky, který je jmenován ministrem průmyslu a obchodu. Zastiťuje několik odborných sekcí, kterými jsou např. Kvalita ve vzdělávání, Kvalita v ochraně spotřebitele, Kvalita v životním prostředí, Kvalita v obchodě apod. Poslední ročníky soutěže o získání ocenění v programech, které byly Radou kvality ČR stanoveny, jsou vyhlašovány předsedou Rady kvality ČR, který pracuje v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu. Příkladem za rok 2019 je Národní cena kvality České republiky v programech Start Plus, CAF a Excellence a Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost. Stejně programy byly vyhlášeny také pro rok 2020 a byly rozděleny do čtyř kategorií: digitální stát, byznys, chytré inovace a rodinné podnikání. Vyhlášení těchto cen by mělo být známo v první polovině roku 2021 (MPO, online).

S pojmem management kvality souvisí také další pojmy, které uvádí Nenadál (2016, str. 13), fungující systém a pokročilý systém managementu kvality. Fungující systém managementu kvality je ten systém, který je spolehlivý a plní všechny již výše definované funkce. Pojem pokročilý systém managementu kvality je takový systém, který přesahuje požadavky normy ISO 9001, která dle Nenadála zaostává za trendy, které se v managementu kvality používají po celém světě.

Dalšími souvisejícími pojmy jsou úspěšnost a efektivnost organizace. Úspěšnost se poměřuje se stupněm dosažení stanovených cílů organizace. Zaměřit se však vedení může na ekonomickou oblast cílů či tu neekonomickou. Synonymem k úspěšnosti podniku je pojem výkonnost podniku, ta je však spíše vázána na ekonomické cíle. (Suchánek, 2011, s. 11). Efektivností se všeobecně rozumí „*optimální účinnost zdrojů, prostředků a výsledků pracovní lidské činnosti při využívání zákonů přírody, společnosti a myšlení na dosáhnutí společensky užitečných cílů*“ (Komárek In: Suchánek, 2011, s. 11).

Pitra (2007, s. 9) k pojmu efektivnosti staví do kontrastu také pojem účelnost, který charakterizuje jako „*dělání správných věcí*“. Kdežto efektivnost charakterizuje jako „*dělání správných věcí správných způsobem*“.

Nenadál a kol. (2018, s. 18) uvádí celkem čtyři funkce managementu kvality. Zahrnuje sem maximalizaci spokojenosti a loajalitu zákazníků, ale také dalších stran, které jsou do procesu organizace zainteresovány. Naopak je však třeba minimalizovat výdaje, které jsou s předchozí funkcí spjaté. Třetí funkcí je kultivace prostředí, které neustále podněcuje ke zlepšování a inovacím. Poslední, ale neméně podstatnou funkcí, je vytváření báze pro excelenci prostředí. Všechny zmíněné funkce managementu kvality lze efektivně a účinně naplňovat souborem procesů, které jsou vzájemně provázané a lze je rozdělit do několika oblastí: plánování, prokazování, řízení a zlepšování kvality.

### **3.2 Zásady managementu kvality**

Zásady managementu kvality lze chápat jako spojení úsilí o naplnění funkcí managementu kvality, lze říci, že se jedná o určitou shodu v názorech světových odborníků na to, jaké přístupy v managementu kvality by měly být uplatňovány (Nenadál a kol., 2018, s. 20). Těch sedm nejdůležitějších zásad obsahuje norma ISO 9001:2015 (Systémy managementu kvality – Požadavky, s. 10). Jedná se o:

- „*Zaměření na zákazníka*“

- *vedení (leadership)*
- *angažovanost lidí*
- *procesní přístup*
- *zlepšování*
- *rozhodování založené na faktech*
- *management vztahů“.*

Nenadál a kol. (2018, s. 21) dále tyto zásady rozšiřuje o agilitu (efektivní reagování na změny prostředí, příležitosti a hrozby), prevenci (předcházení potencionálním problémům), rozvoj partnerství (především s pečlivě identifikovanými partnery), odpovědnost za udržitelnou budoucnost a učení se.

Organizace, která se nezaměřuje na zákazníky, není z dlouhodobého hlediska udržitelná a konkurenceschopná. Je velmi důležité, aby se vedení organizace zaměřovalo na analýzu požadavků samotných zákazníků a vyvíjeli neustálou snahu o to, tyto požadavky naplnit (Nenedál a kol., 2018, s. 21). Mezi nejdůležitější činnosti zaměřující se na zákazníka lze zařadit např. získání a udržení si důvěry zákazníka, dosahování lepší image organizace, předvídání potřeb aktuálních, ale i budoucích, monitoring spokojenosti zákazníků a aktivní řízení vztahu se zákazníky (Paulovčáková, 2020, s. 17).

Role vrcholového vedení, také v souvislosti s managementem kvality, je velice zásadní v utváření co nejlepší budoucnosti organizace. Hlavním problémem českých organizací je to, že v organizacích lze nalézt spoustu manažerů, nicméně jen malá část z nich má skutečné vůdčí kompetence. Zařadit mezi ně lze např.:

- Vytváření, ale následně i dodržování morálních zásad,
- vytváření vize a cílů organizace,
- komunikace se svými podřízenými a lidmi obecně (otevřená a srozumitelná),
- schopnost pružně reagovat na změny,
- neustálý rozvoj vlastních znalostí,
- schopnost přijímat nové nápady a pracovat s nimi,
- schopnost se svými podřízenými sdílet úspěchy, ale i selhání
- budování nových generací lídrů – předání vybraných úloh nižším stupňům manažerů (Nenadál a kol., 2018, s. 173-174).

Základ pro zvýšení konkurenceschopnosti a schopnosti vytváření hodnot organizace je dále angažovanost lidí, kteří mají odpovídající kompetence. Je nezbytné, aby si těchto lidí organizace dokázala vážit, posilovala jejich kompetence a dala jim při dosahování cílů organizace potřebný prostor k realizaci. Díky tomu může v organizaci docházet ke zvyšování motivace pracovníků při naplňování stanovených cílů, zvyšování výkonnosti a kreativity v rámci plnění úkolů, zvyšující se spokojenost zaměstnanců a posilování důvěry a spolupráce napříč celou organizací. Činností, které může organizace pro angažovanost lidí volit, je několik, mezi ty nejefektivnější patří např.: lepší komunikace vedoucí k pochopení významu přínosu každého pracovníka pro organizaci; sdílení znalostí a nabytých zkušeností; připsání podílů zaměstnanců na dosažení stanovených cílů; možnosti sebehodnocení výkonnosti pracovníků v kontrastu s jejich osobními cíli; celková možnost vyjádření se k výkonnosti organizace a otevřenost k návrhům řešení (Paulovčáková, 2020, s. 18).

Paulovčáková (2020, s. 18) pojednává i další ze zásad managementu kvality, kterou je procesní přístup. Předpoklad pro kvalitní a efektivní procesní řízení je v první řadě stanovení si cílů, kterých chce organizace v rámci systému a procesů dosáhnout, stanovení si pravomocí a přebrání odpovědnosti pracovníků při naplňování cílů, řízení jednotlivých procesů a vzájemných vztahů mezi nimi, krizové řízení apod. Pokud je organizace schopna tyto činnosti naplňovat, dosáhne vyšší soustředěnosti na klíčové procesy a na příležitosti ke zlepšování. Dále je díky efektivnímu řízení procesů schopna zoptimalizovat výkonnost a využívat všechny zdroje, snižovat překážky a zvyšovat důvěru uvnitř i vně organizace.

Zlepšování je výsledek změny, kterou lze chápat jako odchylku od známého, a v případě, že je tato odchylka pozitivní, lze hovořit právě o zlepšení. Změna je dnes neodmyslitelnou součástí každého podnikání, a to hlavně díky velmi rychle měnící se společnosti a prostředí, ve kterém se organizace nachází. Konkrétně zlepšování je tedy možné chápat jako „*proces realizace záměrných pozitivních změn*“ (Nenadál a kol., 2018, s. 309). Tento proces probíhá zpravidla napříč celou organizací a je stejně důležité ho řídit jako ostatní procesy, které ve firmě probíhají. Pokud organizace zlepšení dosáhne, vytvoří tak přidanou hodnotu nejen pro své zákazníky, ale i pro zaměstnance a organizaci jako celek (Nenadál a kol., 2018, s. 309).

Předposlední zásadou, dle normy ISO, je rozhodování založené na faktech. Díky této zásadě je možné snižovat nejistotu v organizaci a přinést větší objektivitu v rozhodování.

V případě, že se vedení rozhoduje na základě analýzy a hodnocení dat, je dosažení cílů organizace a stanovených průběžných výsledků pravděpodobnější. Je tedy nezbytné, aby vedení vycházelo vždy z přesných, spolehlivých a bezpečných dat, které může poté analyzovat a zhodnotit, ale také z vlastních zkušeností. Všechna tato data je potřeba zpřístupnit všem příslušným pracovníkům. Poslední, a neméně důležitou zásadou, je řízení vztahů se všemi zainteresovanými stranami, která je důležitá pro udržitelnost organizace. Díky tomu může organizace pružně reagovat jak na příležitosti, tak na hrozby, dokáže se lépe zorientovat v hodnotách zainteresovaných stran a určitou měrou se na jejich vytváření i podílet (Paulovčáková, 2020, s. 19).

### **3.3 Management kvality ve vzdělávací organizaci**

Ke kvalitě v oblasti vzdělávání lze přistupovat dvěma přístupy, oba pojednávají Průcha a Veteška (2014, s. 168-169). Prvním přístupem je oblast kvality škol, která se týká především naplňování stanovených vzdělávacích cílů, tj. vzdělávacích výsledků. Dle §12 školského zákona č. 561/2004 Sb. si školy uskutečňují vlastní hodnocení, ale také jsou hodnoceny Českou školní inspekcí. Způsoby hodnocení škol vysokých je upraveno v zákoně o vysokých školách č. 111/1998 Sb., konkrétně v §77a a §77b. Z hlediska druhého přístupu lze hovořit o kvalitě vzdělávání, tedy konkrétně o kvalitě vzdělávacích procesů, institucí či celkově vzdělávacího systému. Kvalita vzdělávání zahrnuje „*žádoucí (optimální) úroveň jejich fungování a produkce, která může být předepsána určitými požadavky (např. vzdělávacími standardy) a na tomto základě může být objektivně měřena a hodnocena*“ (Průcha a Veteška, 2014, s. 169).

Srovnávání vzdělávacích výsledků probíhá především prostřednictvím mezinárodních projektů, kterými jsou např. PISA, PIRLS, TIMMS či TALIS. Mezinárodní šetření jsou prováděna pod záštitou organizace OECD, což je Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj. Jedná se o mezinárodní organizaci, která pracuje na vytváření lepších politik pro lepší život. Jejím cílem je formovat politiky, kteří podporují prosperitu, rovnost, příležitosti a blahobyt pro všechny. OECD je považováno za jádro mezinárodní spolupráce (OECD, online).

Program PISA je zaměřen na mezinárodní hodnocení žáků ve věku 15 let. Šetření je prováděno každé tři roky a cílem je posoudit, jak dobře žáci ovládají klíčové předměty, jimiž jsou čtení, matematika a přírodní vědy, a zda jsou žáci dobře připraveni na reálné

situace, se kterými se mohou v životě setkat. Výsledky šetření slouží jednak k mezinárodnímu srovnání, ale také k poskytování informací, které mohou tvůrcům vzdělávací politiky přinést významné poznatky o fungování vzdělávacích systémů a vývojových trendech (OECD, online). „*Na mezinárodní úrovni projekt PISA zajišťuje konsorcium společností Educational Testing Service z USA, Pearson z Velké Británie, Westat z USA a cApStAn z Belgie, v České republice je realizací PISA pověřena Česká školní inspekce*“ (Národní zpráva, 2019, s. 9). Ze zmíněných tří oblastí, které PISA prověřuje, je vždy vybrána jedna stěžejní oblast a zbývající dvě jsou vedlejší. V hlavní oblasti je vždy vypracován soubor nových testových úloh, ale v rámci zachování porovnatelnosti výsledků v čase jsou v testech ponechávány také trendové úlohy, které byly již v předchozích cyklech šetření použity. Pro zbývající dvě vedlejší oblasti šetření jsou pak použity pouze trendové úlohy, nové nejsou vytvářeny. Mimo výsledku samotného testu jsou k souhrnným výsledkům žáka přiřazeny také informace o jeho rodinném zázemí a škole, což umožní rozpoznat jevy, které jsou vázané na kulturní, ekonomickou a sociální situaci žáka. V roce 2018 proběhlo prozatím poslední mezinárodní šetření, jehož hlavní oblastí byla čtenářská gramotnost. V rámci šetření byly testovány tři hlavní okruhy dovedností: vyhledávání informací, porozumění textu, posuzování a uvažování. V tomto šetření se Česká republika srovnala s průměrem OECD a její výsledek je tak srovnatelný s dalšími zeměmi, jako je například Německo, Francie, Nizozemsko, Rakousko či Švýcarsko. Sousední Slovensko se umístilo lehce pod stanoveným průměrem. Z hlediska pohledu Evropské unie se Česká republika nachází v pásmu nadprůměru (Národní zpráva, 2019, s. 9-13).

Dalším mezinárodním šetřením je PIRLS, které je zaměřeno na testování čtenářské gramotnosti žáků čtvrtých ročníků základní školy. Šetření se provádí jednou za pět let za koordinace Mezinárodní asociace pro hodnocení výsledků vzdělávání, v České republice, stejně jako PISA, je šetření prováděno pod záštitou České školní inspekce. V roce 2021 je v plánu, že toto šetření proběhne poprvé elektronickou formou, projekt je aktuálně ve stavu pilotního šetření. Na podobném principu funguje také TIMSS, který se orientuje na žáky čtvrtých a/nebo osmých ročníků základních škol, nicméně v oblasti znalostí matematických a přírodovědných. Oproti PIRLS je cyklus šetření čtyřletý, přičemž poslední proběhlo v roce 2019. Oproti tomu mezinárodní šetření TALIS je nejznámější šetření, které necílí na žáky ani studenty, nýbrž na učitele a ředitele škol a představuje tak velmi důležitou zpětnou vazbu, která slouží hlavně jako podklad pro zlepšování podmínek

pro učitele. Šetření si klade za cíl především zlepšit podmínky pro učitele a zvýšit tak jejich spokojenost v profesním životě, to vše následně přispěje ke zefektivnění celé vzdělávací politiky. Díky tomu je možné podrobněji porovnat vzdělávací systémy jednotlivých zemí a získat tak příklady dobré praxe. Během šetření jsou učitelé a ředitelé dotazováni na školní prostředí, ve kterém vyučování probíhá, a na podmínky, ve kterých dotazovaní pracují (ČŠI, online).

V souvislosti s kvalitou vzdělávání vydala Česká školní inspekce publikaci „Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021“. V dokumentu jsou rozpracována jednotlivá kritéria hodnocení, která jsou modifikována pro jednotlivé stupně a druhy vzdělávání – pro mateřské, základní, střední odborné školy, gymnázia a vyšší odborné školy. Dále také pojednává i o kritériích pro domovy mládeže, střediska volného času, školní družiny a školní kluby a další. Dokument schválil ministr školství, mládeže a tělovýchovy v polovině roku 2020 (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021, 2020).

V rámci středisek volného času je v dokumentu definováno několik kritérií, jimiž by se dobrovolné organizace měly řídit. Rozděleny jsou do celkem šesti velkých oblastí, které jsou následně rozděleny do dalších dílčích podoblastí. Mezi hlavní oblasti patří:

- „*Koncepce a rámec střediska volného času,*
- *pedagogické vedení střediska,*
- *kvalita pedagogického sboru,*
- *zájmové vzdělávání,*
- *vzdělávací výsledky účastníků,*
- *podpora účastníků při vzdělávání (rovné příležitosti)*“ (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021, 2020, s. 95-103).

Jednotlivé dílčí podoblasti jsou následně podrobněji popsány a jsou zde uvedeny příklady konkrétních činností, aby se jimi organizace mohla řídit a zajistit tak kvalitní vzdělávání. Každá organizace by se měla řídit jasně jednak formulovanou vizí a samozřejmě vypracovaným školním vzdělávacím programem, který by měl být vytvořen v souladu s RVP. Vedení organizace by mělo pečovat o zdravé klima mezi zaměstnanci na pracovišti, ale i mezi zaměstnanci a účastníky vzdělávání, případně jejich zákonné zástupce, dále by mělo zajišťovat kvalitní profesní rozvoj každého z pedagogů

a zároveň pečovat i o svůj vlastní rozvoj. Pedagogové by měli být nejen odborně kvalifikovaní, ale i profesionální v komunikaci s účastníky vzdělávání. Mezi sebou by měli aktivně spolupracovat a poskytovat si zpětnou vazbu, která je pro zkvalitňování výuky velmi důležitá. V neposlední řadě je velmi podstatné, aby organizace sledovala vzdělávací výsledky svých žáků či studentů, a to nejen v konečné fázi procesu vzdělávání, ale po celou jeho dobu (Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021, 2020, s. 95-103).

V oblasti terciálního vzdělávání se otázkou kvality zabývá Evropská asociace pro zajišťování kvality ve vysokém školství neboli ENQA. Jedná se o zastřešující asociaci, která zastupuje své členy na evropské, ale i mezinárodní úrovni, zejména v procesech politického rozhodování. ENQA podporuje evropskou spolupráci v oblasti zajišťování kvality ve vysokoškolském vzdělávání a šíří informace a odborné znalosti mezi své členy s cílem rozvíjet a sdílet osvědčené postupy a podpořit tak evropskou dimenzi v zajišťování kvalitního vzdělávání (About ENQA, online).

Podmínkou pro členství v asociaci je podrobení se vnějšímu přezkoumání, a to alespoň jednou za pět let, a dále také musí organizace splňovat kritéria daná Evropskými standardy a pokyny pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání, zkratkou ESG. Tato kritéria byla přijata ministry, jenž jsou odpovědní za vysokoškolské vzdělání v roce 2005, a revidována byla v roce 2015 a stala se rámcem obsahujícím standardy a pokyny pro vnitřní a vnější zajištění kvality a pro agentury, které hodnotí kvalitu škol (Paulovčáková, 2020, s. 47).

ESG obsahuje celkem deset oblastí, přičemž každá oblast obsahuje doporučený standard a stručný návod k jeho naplnění:

1. *„Strategie a zabezpečování kvality,*
2. *příprava a schvalování studijních programů,*
3. *učení, vyučování a hodnocení orientované na studenta,*
4. *přijímací řízení, průběh studia, uznávání vzdělání a udělování akademických titulů,*
5. *vysokoškolští učitelé,*
6. *zdroje pro zajištění studia a podpory studentů,*
7. *shromažďování a zpracování informací,*
8. *zveřejňování informací,*



9. *průběžné sledování a periodické hodnocení studijních programů,*
10. *pravidelné externí zabezpečování kvality“* (Paulovčáková, 2020, s. 48-49).

## 4 Metodologie výzkumného šetření

### 4.1 Teoretická východiska výzkumného šetření

Výzkum Hendl (In: Eger, Egerová, 2017, s. 4) popisuje jako „*systematické zkoumání přírodních nebo sociálních jevů, s cílem získat poznatky, jež popisují a vysvětlují svět kolem nás*“. Autor mezi základní znaky výzkumu řadí především jeho systematickosti, dále také, že se v něm uskutečňuje proces shromažďování dat, dochází v něm k problematizování a syntetizaci dosavadních znalostí, vede ke zvyšování znalostí a zahrnuje kritickou analýzu.

Průcha (2014, s. 102) rozděluje výzkum na základní, aplikovaný a empirický. Základní výzkum je teoretického rázu a nepředkládá se, že výsledky tohoto výzkumu budou sloužit v praxi, ale posloužit by mělo spíše k rozvinutí teorie v příslušné problematice. Oproti tomu aplikovaný výzkum předpokládá, že jeho výsledky budou v praxi aplikovány. V aplikovaném výzkumu tedy nelze nalézt teoretické zkoumání. Poslední typem výzkumu je empirický, během kterého se dospěje ke konkrétním zjištěním a lze z něj formulovat jasná kvantitativní data.

Eger a Egerová (2017, s. 6-11) uvádějí, že výzkumy se dále člení dle doby trvání, a to na krátkodobé, které mají dobu trvání zhruba několik týdnů či měsíců. Dalším typem výzkumu je výzkum střednědobý, který trvá zpravidla několik let, a výzkum dlouhodobý, který trvá minimálně deset let a více. Specifickým typem výzkumu je longitudinální výzkum, který je zaměřen na jednu skupinu subjektů, ať už se jedná o osoby či organizaci, a zpravidla bývá prováděn stejnou metodou a v dlouhém období.

Výzkum prováděný kvantitativní metodou pracuje především s číselnými údaji, používá spíše otázky uzavřeného typu a získané číselné údaje lze matematicky zpracovat např. procentuálně vyjádřit, průměrovat. Jedinci vybírající tento druh výzkumu se zaměřují na precizní vyjádření zkoumaného problému pomocí čísel. Oproti tomu výzkum kvalitativní nepracuje s číselnými údaji, ale naopak zjištěné výsledky vyjadřuje slovně. Výzkumný problém popisuje podrobně a výstižně, používá především otevřené otázky, které jsou často prezentovány během kvalitativních rozhovorů. V rámci výzkumu je však možné použít kombinaci obou výše zmíněných. Výzkumník účelně mixuje znaky obou těchto druhů výzkumu, aby dosáhl lepších výstupů, než kterých by dosáhl při použití pouze jednoho z nich. (Eger, Egerová, 2017, s. 15-18).

Průcha (2014, s. 107) uvádí hlavní výhody kvantitativního i kvalitativního výzkumu. Mezi přednosti kvantitativního výzkumu řadí především možnost testování a verifikování teorií, snadný výběr vzorků a poměrně rychlý sběr dat. Vzhledem k jednoduchosti prováděného šetření může být zkoumán větší soubor subjektů či jevů a při zpracování výsledků může být výzkumníkovi nápomocný počítač, který zajistí tvorbu grafů a statistik. Výsledky kvantitativního šetření jsou objektivní a výzkumník je nemůže ovlivnit. Naopak mezi nevýhody řadí nemožnost přímého kontaktu výzkumníka se zkoumanými subjekty. Výsledky tohoto šetření jsou v některých ohledech až moc objektivní, mohou zde být opomíjeny specifčnosti lokalit, ve kterých zkoumané subjekty žijí, jejich postoje, motivace a prožitek. Jedná-li se o kvalitativní výzkum, zde je výhodou možnost podrobného vhledu do zkoumaného případu, se zkoumanými subjekty je výzkumník v přímém kontaktu, může se stát i součástí zkoumaných událostí a jevů. Zkoumané subjekty jsou zkoumány především v jejich přirozeném prostředí, výsledky tedy nejsou nijak ovlivněny nekomfortním prostředím a výzkumník má jedinečnou možnost zkoumat procesy v jejich průběhu a není závislý na zprostředkovateli. Naopak mezi nevýhody je řazena časová náročnost nejen sběru dat, ale také jejich vyhodnocování, které musí zpracovat sám výzkumník, což souvisí i s další nevýhodou, kterou je ovlivnění výsledků osobními preferencemi a postoji výzkumníka. Velkou nevýhodou je také to, že zkoumané subjekty nemusí být vždy ochotni na výzkumu spolupracovat, což může výsledky výzkumu negativně ovlivnit.

Každý výzkum je jedinečný a postup jednotlivých činností a kroků, který výzkumník podniká, není jednotný, ale zahrnuje vždy čtyři základní kroky. Jedná se v první řadě o stanovení výzkumného problému, na základě toho si výzkumník formuluje hypotézy, které jsou následně verifikovány v samotném výzkumu. Po dokončení ověřování hypotéz vyvozuje výzkumník závěry a prezentuje jejich využitelnost do praxe. Problém je formulován zcela konkrétně a měl by být vyjádřen tázací větou. Hypotéza je pak určité tvrzení, které výzkumník vyjadřuje zpravidla oznamovací větou, vyjadřuje vztah mezi dvěma proměnnými a měla by být empiricky ověřitelná (Chrástka, 2016, s. 11-14).

Výzkum se provádí za použití metod sběru dat, kterých je několik. Mezi základní patří pozorování, dotazník, rozhovor. Rozhovor je veden výzkumníkem a je realizován s jedním či více respondenty. Využit lze strukturovaný rozhovor, který je předem připravený, otázky jsou jasně stanovené a lze na ně striktně odpovědět. V případě, že respondent

má otevřenější možnost odpovědi, ale stále je dotazován připravenými otázkami, jedná se o rozhovor polostrukturovaný. Pokud si výzkumník vymezí pouze téma rozhovoru a nechá mluvit samotného respondenta a pokládá mu pouze návodné otázky, které jej udrží v tématu, jedná se rozhovor nestrukturovaný (Průcha, 2014, s. 120). Pozorování je jednou z nejstarších metod sběru dat. Klasifikovat ho lze z několika pohledů. Rozlišuje se pozorování krátkodobé a dlouhodobé, nicméně hranice mezi krátkodobým a dlouhodobým pozorováním není jasně stanovena. Za krátkodobé pozorování je považováno to, které netrvá déle než jednu vyučující jednotku. Dále se rozlišuje introspekce, neboli pozorování sama sebe, a extrospekce - pozorování jiných. Také lze pozorování rozlišovat dle toho, zda výzkumník pozorování sám provádí, tedy pozorování přímé, či mu někdo informace zprostředkovává, tedy pozorování nepřímé. A podobně jako u rozhovoru, se pozorování dělí na standardizované a nestandardizované (Chrátka, 2016, s. 146-147). Dotazník vymezuje Gavora (In: Chrátka, 2016, s. 158) jako „*způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí*“. Skládá se ze souboru připravených otázek, které jsou předem připravené a pečlivě formulované. Výhodou dotazníku je, že shromažďování dat je rychlé a ekonomicky úsporné a lze, v krátkém časovém horizontu, sesbírat data od velkého počtu respondentů (Chrátka, 2016, s. 158).

## **4.2 Vlastní výzkumné šetření**

### **4.2.1 Představení vzdělávací organizace**

Vzhledem k citlivým údajům, které budou v práci používány, nebude uveden název vzdělávací organizace a bude místo něj použit pracovní název – plavecká škola Plavec. Plavecká škola Plavec se nachází v Praze a na trhu plavecký škol se vyskytuje již od roku 2007. Zaměřuje se na výuku plavání kojenců, batolat, předškoláků a dětí školního věku. Plavec pro svou výuku nevyužívá svůj vlastní bazén, ale nachází se v pronájmu jednoho z pražských bazénů. V této organizaci pracuje 15 zaměstnanců, bez jednatelky organizace. Organizace je strukturována hierarchicky, jelikož zde nalezneme vztah nadřízenosti a podřízenosti, nicméně lze říci, že lehce zasahuje i do struktury podnikatelské vzhledem k velmi přátelskému pracovnímu kolektivu, který se ve všech ohledech podílí na chodu organizace. Ve vedení organizace stojí celkem tři pracovníci, jedná se o jednatelku plavecké školy, provozní manažerku a zástupce provozní manažerky. Jednatelka organizace není denně na pracovišti přítomna, nicméně na chodu organizace se významně

podílí a důležitá rozhodnutí jsou vždy konzultována s ní. Provozní manažerka a její zástupkyně poté zajišťují každodenní chod organizace. Pracovní tým lze rozdělit na tři menší týmy – administrativní pracovníci, trenéři plavání dětí od 4 let a instruktorky plavání kojenců, batolat a dětí do 4 let. Zaměstnanci zajišťující administrativu se starají především o komunikaci s klienty, organizaci plaveckých kurzů z administrativního hlediska, přičemž úzce spolupracují s trenéry a instruktorkami. Všichni zaměstnanci, kteří se starají o výuku plavání, jsou akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy k tomu, aby mohli tuto profesi vykonávat. Jedná se tedy o pracovníky s pedagogickým vzděláním, případně o absolventy příslušných rekvalifikačních kurzů. Každý tým má určeného jednoho vedoucího, který za svůj tým odpovídá a řeší s ním všechny potřebné záležitosti, které, v případě potřeby, následně konzultuje s provozní manažerkou a majitelkou. Všichni zaměstnanci tvoří dohromady funkční a profesionální tým.

V aktuální sezóně 2020-2021 se Plavec stará o výuku celkem 776 dětí, které jsou děleny na dvě skupiny, a to na skupinu plavání dětí s rodiči do 4 let, kterého se účastní 335 dětí, a na plavání bez rodičů, určené pro děti starší čtyř let, těchto dětí má organizace celkem 441. Výuka zde probíhá pro děti od 6-ti měsíců do zhruba 15 let. Děti jsou však přijímány nejpozději ve věku šesti let, starší plavci jsou již dlouhodobí klienti, kteří na tréninky dochází pravidelně, a tak, z důvodu zachování kvality výuky a náročnosti plaveckých tréninků, není možné přijímat starší děti bez předchozí zkušenosti s plaváním. Počty přihlášených dětí se každou sezónu mění a v rámci dlouhodobějších statistik mají stoupající tendenci. Během roku v plavecké škole probíhají celkem čtyři běhy kurzů obsahující 10 lekcí, jeden běh kurzů zabere zhruba tři měsíce, běhy jsou rozděleny takto:

- září-listopad,
- listopad-únor,
- únor-duben,
- duben-červen.

V době letních prázdnin plavecké kurzy neprobíhají, a to jednak z důvodu odstávky bazénu, která každoročně probíhá, ale také z důvodu dovolených. Během července a srpna jsou organizovány letní akce. Do těchto aktivit jsou zařazeny příměstské plavecké tábory, plavecké pobyty určené pro děti s rodiči, plavecké pobytové tábory, letní intenzivní kurzy plavání pro kojence a plavecké soustředění pro starší děti.

I v rámci těchto běhů se počty dětí značně liší, jelikož v zimních měsících není o plaveckou výuku, zejména u mladších dětí, takový zájem jako na podzim a před začátkem letních prázdnin. Podrobnější statistika počtů dětí ve čtyřech uplynulých sezónách je vyobrazena v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Počty dětí přihlášených do kurzu v letech 2016-2020

| <b>Sezóna</b>    | <b>Kurz</b> | <b>Počet dětí</b> |
|------------------|-------------|-------------------|
| <b>2016-2017</b> | září        | 628               |
|                  | listopad    | 529               |
|                  | únor        | 578               |
|                  | duben       | 613               |
| <b>2017-2018</b> | září        | 660               |
|                  | listopad    | 582               |
|                  | únor        | 575               |
|                  | duben       | 622               |
| <b>2018-2019</b> | září        | 647               |
|                  | listopad    | 600               |
|                  | únor        | 616               |
|                  | duben       | 684               |
| <b>2019-2020</b> | září        | 724               |
|                  | listopad    | 672               |
|                  | únor        | 717               |
|                  | duben       | 354               |

Zdroj: Plavecká škola Plavec

Z tabulky je zřejmé, že počet dětí má zvyšující se tendenci, i když se v rámci jedné sezóny během zimních měsíců lehce snižuje. Tento problém organizace řeší za pomoci propagace plavání i v zimních měsících, jelikož příčinou sníženého počtu dětí v tomto období je především strach rodičů z nemocnosti. Organizace tedy provádí mezi svými klienty častou osvětu plavání v zimě, kde vyzdvihuje jeho výhody (především posilování imunity) a správnou aklimatizaci po plavání, kterou lze předcházet nachlazení. Velkým skokem v počtu dětí je také rozdíl mezi únorovým a dubnovým během kurzu v sezóně 2019-2020. Tento rozdíl je dán koronavirovou krizí, kdy byl provoz plavecké školy na několik měsíců přerušen a po znovuoobnovení provozu panoval mezi rodiči strach, a tak se rozhodli spíše pro přesun kurzu na novou sezónu. Z hlediska počtu dětí se lze také zaměřit na počty dětí plavání s rodiči a bez rodičů, jelikož každá z těchto dvou skupin platí jinou částku za kurzovné, tudíž se, pro organizaci, jedná o rozdílný druh příjmů. Z počtu dětí v kurzu tvoří zhruba dvě třetiny děti, které navštěvují kurz výuky plavání bez rodičů, tj. děti starší čtyř let. Jednu třetinu pak tvoří klienti s dětmi do čtyř let, kteří navštěvují kurzy plavání s rodiči. V závislosti na počtu nováčků je vždy možné sledovat procento pokračujících

klientů, kteří v organizaci absolvují více než jeden kurz. U starších dětí je toto procento vyšší vzhledem k tomu, že u starších dětí se předpokládá dlouhodobější záměr při navštěvování volnočasových aktivit. U kojenců a batolat jde často pouze o vyzkoušení si, co plavání s takto malými dětmi vůbec obnáší, a ne každý rodič si v kurzu přijde na své. Procento pokračujících dětí je tedy u kurzu plavání s rodiči nižší, nicméně i tomuto se organizace snaží předcházet propagací výhod pravidelného plavání s dětmi (podpora psychomotorického vývoje dítěte, rozvoj imunity, základní plavecké dovednosti apod.).

Organizace je v obchodním rejstříku vedena jako společnost s ručením omezením. Statutární orgán tvoří dva jednatele, kteří jsou zároveň vedeni i jako společníci firmy. Celkem se na firmě podílí tři společníci se základním kapitálem 200 000 Kč. Každý ze společníků má ve firmě jiný procentní podíl.

#### **4.2.2 Vymezení cíle a vlastní výzkumné šetření**

Hlavním cílem diplomové práce je identifikovat klíčové oblasti managementu sportovně zaměřené vzdělávací organizace, provést analýzu stávajícího stavu vybraných oblastí a na základě zjištěných výsledků navrhnout možná zlepšení ve vazbě na navýšení managementu kvality organizace a její konkurenceschopnosti. Konkrétně je výzkumné šetření zaměřeno na tři oblasti s procesy, které jsou pro udržitelnost organizace nejvýznamnější, a to komunikaci v rámci marketingových aktivit souvisejících se získáním nových klientů, komunikaci se stávajícími klienty a přihlašování klientů do kurzů opět s členěním na tyto dvě cílové skupiny.

V rámci výzkumné části této diplomové práce bude zjišťován stav řízení kvality vzdělávací organizace ve vybraných oblastech. Na základě zjištěných informací budou následně vytvářeny návrhy pro možnou nápravu zjištěných nedostatků. Výzkum bude prováděn formou dotazníkového šetření mezi klienty vzdělávací organizace a následně také formou rozhovorů se zaměstnanci a vedením organizace. Využita tedy bude kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu, tedy forma smíšeného designu.

V rámci výzkumného šetření bude cíleno především na oblasti, které vytypovalo vedení organizace jako klíčové a jako hlavní oblasti zájmu ve vazbě na udržitelnost a konkurenceschopnost organizace, ve kterých by chtělo dosáhnout navýšení kvality.

Dílčím cílem výzkumného šetření bude zjistit, jak jsou zaměstnanci a klienti plavecké školy Plavec spokojeni s možnostmi komunikace a organizačním systémem plaveckých kurzů. V rámci vybraných oblastí bude pozornost zaměřena zejména na:

#### **1. oblast komunikace s klienty v rámci náboru nových dětí/nových klientů**

Pozornost bude zaměřena na:

- marketingovou komunikaci, nástroje komunikačního mixu (zejména na reklamu, osobní prodej, PR, přímý marketing, doporučení, internetový marketing prostřednictvím www, sociálních sítí – Facebook a Instagram),
- způsoby vyhodnocení, zpětnou vazbu účinnosti marketingové komunikace.

#### **2. proces přihlašování nových klientů na kurzy**

Pozornost bude zaměřena na:

- vytvoření rezervace a následného přihlášení nového klienta do kurzu – komunikace plavecké školy s klientem,
- vyhodnocení procesu komunikace a spokojenosti klientů s průběhem jejich prvního přihlašování.

#### **3. proces přihlašování stávajících klientů na navazující kurzy plavání**

Pozornost bude zaměřena na:

- průběh přihlašování dítěte na navazující kurzy, spokojenost s tímto procesem,
- úroveň komunikace plavecké školy,
- organizační možnost změny termínu kurzu a ochota personálu řešit tyto potřeby,
- vyhodnocení celého procesu.

#### **4. komunikace a organizační systém pro stávající klienty**

Pozornost bude zaměřena na:

- spokojenost klientů s komunikací ze strany plavecké školy,
- časová dotace pro komunikaci s klienty ze strany trenérů,
- organizace plaveckých kurzů.



K řešení zkoumané problematiky byly stanoveny tyto výzkumné otázky (VO):

**VO 1):**

Jaké nástroje marketingové komunikace jsou klienty nejvíce využívány při náboru nových klientů do plavecké školy?

**VO 2):**

Jak jsou klienti plavecké školy spokojeni s přihlašованиеm dítěte na první kurz plavání?

**VO 3):**

Jak jsou klienti plavecké školy spokojeni s nastaveným procesem přihlašování dětí do navazujících kurzů?

**VO 4):**

Jsou nastavené prostředky komunikace pro klienty vyhovující?

Na základě stanovených výzkumných otázek byly formulovány následující hypotézy (H):

**H 1):**

Většina nových klientů získává informace zejména z webových stránek.

**H 2):**

Většina stávajících klientů je s nastaveným procesem přihlašování do navazujících kurzů spokojena.

**H 3):**

Většina klientů je spokojena s prostředky komunikace organizace.

Dotazník výzkumného šetření se skládá z celkem 20 otázek a je zaměřen na tři procesní oblasti plavecké školy. První oblast je zaměřena na marketing plavecké školy, konkrétně na platformy, které jsou klienty využívány k získávání informací. Druhá oblast je zaměřena na proces přihlašování dětí do prvního i navazujícího kurzu plavání a spokojenost klientů s tímto procesem. Poslední oblast je zaměřena na komunikaci plavecké školy, cíleno je na využívané způsoby komunikace a spokojenost klientů nejen s komunikací, ale také na celkovou spokojenost s plaveckou školou. Celková struktura dotazníku je uvedena v příloze č. 1 této práce. První fází šetření bude sestavení dotazníku, se kterým bude následně provedeno pilotní šetření s několika rodiči, kteří dotazník projdou a následně

zkonzultují s autorkou práce jeho srozumitelnost a objektivnost otázek. Pokud během pilotního šetření nebudou objeveny žádné zásadní nedostatky, bude dotazník rozeslán respondentům. K oslovení bude využit e-mail a Facebook plavecké školy. Vzhledem k GDPR není možné dotazník rozeslat všem rodičům cíleně e-mailem, ale pouze těm, se kterými došlo k předchozí osobní domluvě.

Otázky k rozhovorům byly tvořeny v souladu se strukturou dotazníku. Cíleno v nich bylo na totožné oblasti jako v dotazníkovém šetření, přičemž v oblasti komunikace byly přidány otázky zaměřené na komunikaci uvnitř organizace – vedení vs. zaměstnanci. Otázky k rozhovorům byly tvořeny pro dvě skupiny respondentů. První skupina byly dvě zaměstnankyně vedení plavecké školy. Druhá skupina se skládala z trenéra a instruktorek plavecké školy. Otázky byly těmto skupinám přizpůsobeny dle jejich pracovní pozice, tzn. vedení plavecké školy bylo tázáno spíše na administrativní činnosti v kanceláři, přičemž trenér a instruktorky spíše na oblast komunikace osobního charakteru v rámci kurzů plavání. Podstata otázek byla pro obě skupiny stejná, aby bylo možné je správně vyhodnotit a také posoudit pohled vedení plavecké školy a řadových zaměstnanců. Rozhovory byly polostrukturované, tj. autorka práce měla připravené základní otázky, od kterých se v rozhovoru odvíjely i otázky další. Základní otázky, ze kterých bylo v rozhovorech vycházeno:

1. Jaký máš názor na marketing plavecké školy? (Facebook, Instagram, web)
2. Jak vnímáš proces přihlašování dětí na první a navazující kurzy plavání?  
Myslíš si, že způsob, který je aktuálně nastavený, je efektivní?
3. Vnímáš čas pro komunikaci s jednotlivými rodiči po lekci či v kanceláři jako dostatečný?
4. Jak hodnotíš spolupráci a úroveň komunikace s pracovním kolektivem/s vedením?
5. Jaké jsou návrhy a doporučení pro zlepšení zmíněných agend?

### **Časový harmonogram výzkumného šetření**

Výzkumné šetření bude prováděno v měsících lednu a únoru roku 2021. Bude se zaměřovat především na proces přijímacího řízení a oblast komunikace ve vybrané vzdělávací organizaci, konkrétně bude zkoumán stav náborů nových dětí i přihlašování dlouhodobých klientů do kurzu plavání. V prvotní fázi výzkumného šetření, na počátku roku, bude provedena analýza oblastí, které jsou předmětem zkoumání. Z výsledků

sledování budou následně sestaveny otázky, které budou obsahem dotazníku a rozhovorů. Po sestavení dotazníku bude provedeno pilotní šetření, dotazník bude rozeslán malému vzorku klientů, se kterými bude následně konzultována srozumitelnost a objektivnost otázek. V případě, že v dotazníku nebudou shledány žádné nedostatky, bude dotazník rozeslán všem určeným respondentům, tedy klientům plavecké školy. V průběhu jednoho týdne budou sbírány vyplněné elektronické dotazníky a proběhne příprava na vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě přijetí všech odeslaných bude poté provedeno vyhodnocení dotazování v elektronické formě, především za pomoci grafů a tabulek.

Součástí výzkumného šetření budou také rozhovory se zaměstnanci plavecké školy. Otázky do rozhovoru budou v souladu s dotazníkem a zaměřovat se budou na totožné oblasti. Realizace rozhovorů proběhne ve stejném období jako sběr dat dotazníkového šetření. Vyhodnocení rozhovorů proběhne souběžně s vyhodnocením dotazníků.

Po zpracování výsledků budou následně vyvozena potřebná doporučení na možná zlepšení aktuálního stavu zkoumaných procesů.

## **5 Výstupy výzkumného šetření**

### **5.1 Analýza současného stavu**

#### **Udržitelnost organizace z hlediska financování**

Mezi nejdůležitější klíčové ukazatele organizace patří její udržitelnost. Je nezbytné, aby každá organizace měla, z ekonomického hlediska, jasno v tom, kolik klientů potřebuje, aby byla z dlouhodobého hlediska udržitelná a výdělečná. V plavecké škole se jedná o velmi propracovaný finanční plán, vzhledem k tomu, že částka kurzovního za každé dítě se dělí na dvě menší částky, z čehož jedna zůstává v plavecké škole a druhá je vyplácena její mateřské společnosti, v jejichž prostorách jsou plavecké kurzy realizovány. Vzhledem k citlivosti finančních údajů bude během šetření pracováno se stanoveným minimálním počtem dětí v jednom kurzu. V kurzu s rodiči je maximální obsazenost kurzu 6 dětí, přičemž s každým dítětem je v prostorách výuky přítomen i jeden rodič, z tohoto důvodu je kurzovní, u kurzů s rodiči, vyšší. Minimální počet dětí pro otevření kurzu je stanoven na 4, při takovém počtu je zachována jeho výdělečnost. U kurzů starších dětí bez rodičů je maximální počet dětí v kurzu stanoven na 12, nicméně tento kurz je veden dvěma trenéry a dále je, u menších dětí (do šesti let), při výuce přítomna ještě asistentka trenéra, náklady na personální obsazení jsou tedy vyšší než u kurzu s rodiči. Minimální počet pro otevření kurzu je stanoven na osm dětí. Při výpočtu celkového počtu dětí v plavecké škole byl využit rozvrh kurzu, který proběhl v září 2019. Zde byla maximální kapacita kurzu s rodiči 303 dětí a kurzu bez rodičů 440 dětí. Minimální kapacita ve smyslu udržitelnosti organizace byla v tomto období v kurzu s rodiči 196 dětí a v kurzu bez rodičů 300 dětí. Podstatné však je, že tyto počty se kurz od kurzu mohou lišit, a to v závislosti na celkovém počtu kurzů, které se otevírají. To je závislé především na počtu pokračujících dětí a na počtu nově přihlášených klientů.

#### **Analýza oblasti komunikace s klienty v rámci náboru nových dětí/nových klientů**

Získávání klientů je další klíčovou oblastí, která úzce souvisí s udržitelností organizace a kde lze vnímat propojení s marketingem plavecké školy a její image pro společnost. Propagace probíhá elektronicky prostřednictvím webu, sociálních sítí (Facebook, Instagram). Tato forma propagace je cílena především na klienty, kteří již o plavecké škole mají jisté povědomí a hledají tzv. na jistotu. Pro klienty, kteří trh plaveckých škol neznají,

jsou poté vyhotoveny letáčky, které jsou pravidelně aktualizovány a roznášeny do ordinací pediatrů, gynekologických ordinací a do míst, kde se předpokládá větší výskyt rodičů s dětmi (dětské skupiny, dětské herny, dětské kluby apod.). Díky vybudované dlouhodobé klientele plavecká škola získává značné procento dětí také díky propagaci spokojených klientů, tedy na doporučení. Před dvěma lety organizace kompletně změnila vzhled webových stránek, skrze které klienti mohou získat všechny potřebné informace ke kurzům. Prostřednictvím webových stránek je následně možné vytvořit nezávaznou rezervaci plaveckého kurzu, na jejímž základě začíná proces náboru nových klientů. Ve školství bychom o této oblasti hovořili jako o přijímacím řízení. Klientovi, který vytvoří rezervaci, je přijetí rezervace potvrzeno e-mailem, zpravidla je potvrzení zasíláno do 1-2 dnů od odeslání rezervace. Tato doba je závislá především na zatížení kanceláře plavecké školy, která rezervace zpracovává. Rezervace je zpracována pracovníkem kanceláře a uložena do seznamu zájemců o kurz. V potvrzovacím emailu je uvedeno období, kdy bude organizován další běh kurzů s informací, že v tuto dobu bude plavecká škola klienta telefonicky kontaktovat. S organizací plaveckých kurzů se začíná vždy 4 týdny před jeho zahájením.

### **Analýza procesu přihlašování na navazující kurzy plavání**

Prvním krokem je přihlašování stávajících klientů na navazující kurzy plavání, kteří mají právo přednostního zápisu před klienty novými. U kurzu bez rodičů je stanoven termín a přesný čas zahájení přihlašování. Rodiče své děti přihlašují formou e-mailu, ve kterém stačí informovat plaveckou školu o zájmu o pokračování, buď ve stávajícím termínu kurzu, nebo na základě prostudování rozvrhu kurzů, o změně termínu kurzu. U kurzu plavání s rodiči lze dítě přihlásit skrze instruktorku plavání, která v daný termín rodiče o přihlašování informuje a ti ji mohou rovnou na místě potvrdit pokračování, které instruktorka zapíše do připraveného seznamu. Seznam následně zpracuje pracovník kanceláře. V případě nepřítomnosti rodiče je možnost přihlášení dítěte taktéž skrze e-mailovou komunikaci, zde je postup stejný, jako u kurzu plavání bez rodičů. Proces přihlašování stávajících klientů trvá vždy týden. Klienti se mohou přihlašovat i po skončení tohoto termínu, nicméně v tuto dobu již plavecká škola negarantuje nabídku volného místa.

## **Analýza procesu přihlašování nových klientů na kurzy plavání**

Druhým krokem procesu náboru dětí je zahájení přihlašování nových klientů. Na základě sestaveného seznamu zájemců o kurz jsou jednotliví rodiče telefonicky kontaktováni pracovníkem kanceláře, který nabídne možné termíny kurzů. Pokud si rodič z nabízených termínů vybere jemu vyhovující, pracovník kanceláře ho do kurzu zapíše, zašle mu potvrzovací e-mail s potřebnými informacemi (platební pokyny, obchodní podmínky, termíny prvních lekcí, termín informační schůzky). Informační schůzky jsou pořádány pro klienty plavání kojenců a batolat. Během informační schůzky je klientům představena plavecká škola, mají možnost projít si prostory plavecké školy a doptat se na potřebné informace. V případě dostatečného počtu zájemců jsou organizovány také ukázkové lekce. Tyto lekce navazují na informační schůzku a instruktorka v bazénu s rodiči provádí ukázkou cvičení, která jsou během kurzu vyučována. Ukázkové lekce jsou určeny pro klienty, kteří nevědí, jak jejich dítě bude na prostředí reagovat či zda nebude citlivé na vodu v bazénu. Pro klienty plavání bez rodičů je informační schůzka realizována prostřednictvím prezentace, kde jsou všechny informace přehledně interpretovány. Ukázkové lekce pro starší děti se nepořádají, ale i tak mají klienti možnost jednorázového vstupu na lekci, tj. uhradí pouze jednu lekci a až poté se rozhodnou, zda do kurzu nastoupí. Účel těchto lekcí je stejný jako u plavání kojenců, případně slouží i k posouzení plavecké úrovně dítěte a jeho následné správné zařazení do kurzu.

## **Analýza procesu přihlašování nových i stávajících dětí z hlediska administrativy**

Po sestavení konkrétních rozvrhů a kontaktování všech potencionálních klientů se pracovník kanceláře přesouvá k poslední fázi přihlašování dětí. Tím je vytvoření uživatelského účtu všem novým dětem v systému omluv a náhrad, který plavecká škola využívá. Následně je do prostředí systému nahrán nový rozvrh kurzů a do jednotlivých kurzů jsou zapsané všechny přihlášené děti. Víkend před začátkem kurzů je klientům plavecké školy zasláno heslo do jejich účtu, aby si mohli spravovat přihlášené lekce (omlouvát a nahradit řádně omluvené lekce). Po zanesení všech dat do systému je provedena kontrola správnosti všech údajů a proces přijímacího řízení je tak dokončen. Tento proces je opakován v jedné sezóně celkem čtyřikrát – červen/srpen, říjen, leden, březen. V následujících deseti týdnech probíhá samotný kurz a během této doby kancelář plavecké školy vystavuje faktury, zpracovává došlé platby, vystavuje potvrzení o úhradě kurzu, zpracovává nové rezervace a stará se o běžnou agendu, tj. o komunikaci s klienty

(pomoc při nahrazování lekcí, omlouvání lekcí, řešení dlouhodobých nemocí, dotazy jakéhokoliv rázu).

### **Proces hodnocení plaveckého kurzu – zpětná vazba od rodičů**

Během posledních lekcí kurzu je získávána zpětná vazba na absolvovaný kurz plavání. U kurzu s rodiči se o zpětnou vazbu starají instruktorky, které mají při předávání diplomů časový prostor pro dotázání se všech klientů. U kurzu bez rodičů je tento proces komplikovanější, vzhledem k malému časovému prostoru pro komunikaci s rodiči (mezi kurzy je časová prodleva pět minut) a vzhledem ke skutečnosti, že rodič na lekcích přítomen není, trenér je tak závislý na časové dotaci při předávání dětí, která je nízká. Jinou formou není zpětná vazba od klientů získávána. V případě, že se instruktorka či trenér nesetkají s negativní zpětnou vazbu, není proces evaluace dále rozvíjen. V případě negativních poznatků ze strany klientů je informace dále řešena s kanceláří plavecké školy, kde je vyhodnocována i samotným managementem organizace.

### **Analýza webových stránek**

Pro analýzu webových stránek byl použit postup dle autorů Jaworski a Reyport (In: Kotler a Keller, 2013, s. 582).

Webové stránky plavecké školy byly kompletně měněny před třemi lety, kdy došlo k jejich celkové proměně, zjednodušení a strukturalizaci.

Rozvrh a design stránek je vytvořen přátelskou a příjemnou formou. Na první pohled působí moderně a uspořádaně. Na úvodní stránce na návštěvníka webu vyskočí dotaz, zda hledá kurz plavání s rodiči či kurz plavání bez rodičů. Tato funkce je výhodou pro návštěvníka, jelikož nemusí zdlouhavě hledat potřebné kurzy, ale dostane se k informacím prakticky ihned. Součástí úvodní stránky jsou také rychlé odkazy pro klienty stávající i nové potenciální klienty, konkrétně se jedná o odkaz na aktuality z plavecké školy, odkaz na vytvoření nové rezervace a odkaz na systém omluv a náhrad lekcí. Dále zde nalezneme odkaz na facebookový a instigramový profil plavecké školy a menu, kde návštěvník webu nalezne další potřebné odkazy, jako jsou – informace o plavecké škole, o jejích dalších aktivitách, odkaz na blog, ceník a kontakty.

Webové stránky obsahují textové informace a fotografie. Video ani zvuky zde návštěvník stránek nenajde. Textové informace jsou formulovány stručnou formou tak, aby nezahltily

potencionálního klienta zbytečnými informacemi, ale zároveň tak, aby obsahovaly vše důležité a potřebné, co potencionální klient potřebuje vědět.

Podpora vzájemné komunikace na webových stránkách chybí. Web neumožňuje vkládání komentářů či příspěvků pod jednotlivé články. Tuto absenci ale částečně zastupuje odkaz na facebookový a instigramový profil organizace, kde je možné každý sdílený článek a aktualitu okomentovat a kde se tedy komunita plavecké školy může sdružovat a vzájemně mezi sebou komunikovat.

Stránky se přizpůsobují dle zařízení, na kterém je uživatel otevře. Jejich vzhled se tedy mění v závislosti na tom, zda jsou prohlíženy na mobilním telefonu či na počítači.

Uživatel může ke komunikaci využít rezervační formulář, v případě, že má zájem o rezervaci místa v kurzu plavání. Případně může využít jeden z nabízených prostředků komunikace – telefonní kontakt, e-mailovou adresu či chat na facebooku či instigramu. Na webových stránkách chybí chatovací okénko, které by sloužilo k zodpovězení rychlých dotazů, nicméně to je kompenzováno možností odeslat dotaz přímo z webových stránek, kde uživatel vyplní svou e-mailovou adresu, jméno a konkrétní dotaz, případně možností kontaktovat plaveckou školu i jinými způsoby.

Na webových stránkách lze najít také odkazy na weby, které s plaveckou školou souhlasí. V první řadě to je hlavní, výše zmiňovaný, odkaz na systém omluv a náhrad. Dále se zde nachází odkaz na webové stránky organizace, která pronajímá své prostory plavecké školy a lze říci, že se jedná o její mateřskou společnost. Tento odkaz využijí především uživatelé, které zajímá např. ceník ostatních služeb poskytovaných v prostorách výuky apod. Druhým odkazem je odkaz na partnerskou pobočku plavecké školy, která se nachází v Brně. A posledním odkazem je odkaz na partnera plavecké školy.

Hlavní funkcí, kterou webové stránky postrádají, je možnost skrze web realizovat platbu za plavecký kurz. Respektive propojení webu s databází klientů a platební brána, která by umožňovala uskutečnit platbu kurzovného za konkrétního klienta. Na této funkci plavecká škola pracuje v rámci tvorby nového systému, který bude využívat pro databázi a přihlašování klientů, nicméně stále bude potřeba se do systému nejprve přihlásit. V případě potřeby může uživatel využít odkazu na web mateřské společnosti, který poskytuje svým uživatelům také e-shop, kde je možné zakoupit dárkový voucher na kurz plavání pro děti. Platbu za kurzovné jako takové na web nelze přidat z důvodu nutnosti



propojení jednotlivých faktur s konkrétním klientem, což je mimo jiné vázáno i potvrzením přihlášení dítěte do kurzu ze strany plavecké školy.

## **5.2 Výstupy dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření bylo prováděno v únoru roku 2021. Vzhledem k aktuální situaci, kdy je plavecká škola z důvodu vládního nařízení kvůli pandemii COVID-19 uzavřena, bylo obtížnější získat větší počet respondentů dotazníkového šetření. Celkem bylo získáno 39 respondentů, kteří dotazník vyplnili. Z tohoto počtu budou vycházet všechny procentuální údaje, které jsou součástí vyhodnocení šetření.

### **Identifikační údaje**

#### *Otázka č. 1: Plavání s rodiči nebo bez rodičů*

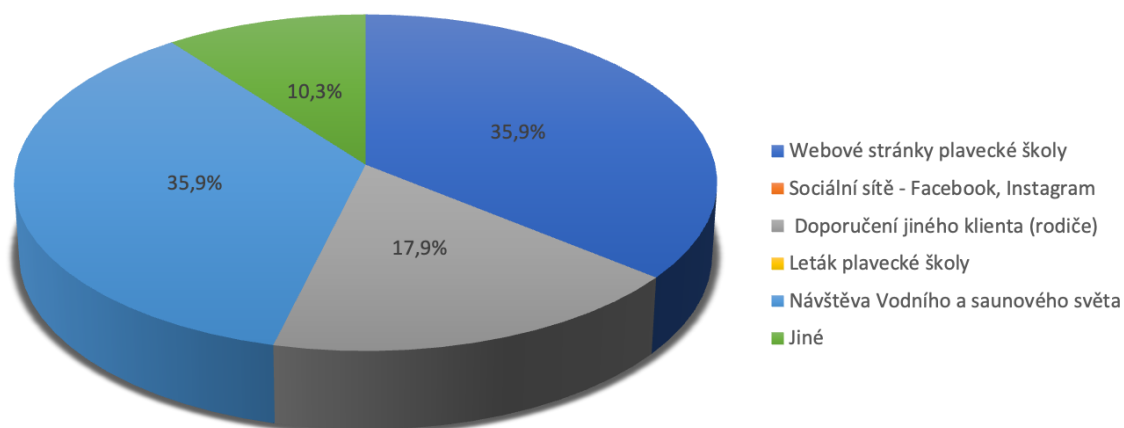
Celkem 41 % respondentů byli klienti, kteří využívají službu plavání bez rodičů, tedy plavání dětí od čtyř let. Zbýlých 59 % respondentů byli poté klienti využívající službu plavání dětí do čtyř let (plavání s rodiči).

### **Marketing plavecké školy a způsob získávání klientů**

#### *Otázka č. 2: Jak jste se o naší plavecké škole dozvěděl/a?*

Mezi dvě nejčastější odpovědi, v grafu znázorněné tmavě modrou a světle modrou barvou s celkem 35,9 % odpovědí, patřily webové stránky plavecké školy a návštěva vodního a saunového světa (pozn.: Vodní a saunový svět je společností, která plavecké škole poskytuje prostory pro realizaci výuky plavání. V průběhu konání plaveckých kurzů jsou v areálu přítomni zároveň i klienti Vodního světa, kteří mohou výuku sledovat). Celkem 17,9 % respondentů se o plavecké škole dozvěděli díky doporučení jiného klienta. V jednotkách odpovědí se objevovaly konkrétní příklady, které souvisely s uvedenými možnostmi v dotazníku, tj. jednalo se především o doporučení od člena rodiny, kde respondent poukazoval na konkrétního člena rodiny a nevolil obecnou předem stanovenou odpověď. Nikdo z respondentů neodpověděl, že se o plavecké škole dozvěděl díky letáku plavecké školy či díky sociálním sítím.

Graf č. 1: Zdroje informací o plavecké škole



Zdroj: vlastní zpracování

S touto otázkou souvisela další otevřená otázka cílená na důvod volby právě této plavecké školy.

*Otázka č. 3: Proč jste si vybral/a právě naši plaveckou školu?*

Zde respondenti nejčastěji zmiňovali lokalitu plavecké školy a blízkost jejich bydliště, stejně tak často klienti zmiňovali i dobré recenze, ať už od spokojených klientů osobně, či na platformách Google, Facebook apod. Dalšími důvody, které respondenti zmiňovali, byly – čistota a celkový dojem a image plavecké školy, znalost prostředí z dřívějšího pravidelného navštěvování areálu v rámci vlastní relaxace, webové stránky plavecké školy a v neposlední řadě několik klientů uvedlo, že je nalákaly podmínky plaveckých kurzů, které jsou v porovnání s konkurencí zaměřené na zpříjemnění pobytu klienta v areálu, kde kurzy probíhají.

*Otázka č. 4: Když jste projevil/a zájem o kurz plavání, dostal se Vám ze strany plavecké školy dostatek informací?*

Všichni respondenti uvedli, že se jim jako nováčkům dostal ze strany plavecké školy dostatek informací.

*Otázka č. 5: Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „Ne“, jaké informace Vám chyběly?*

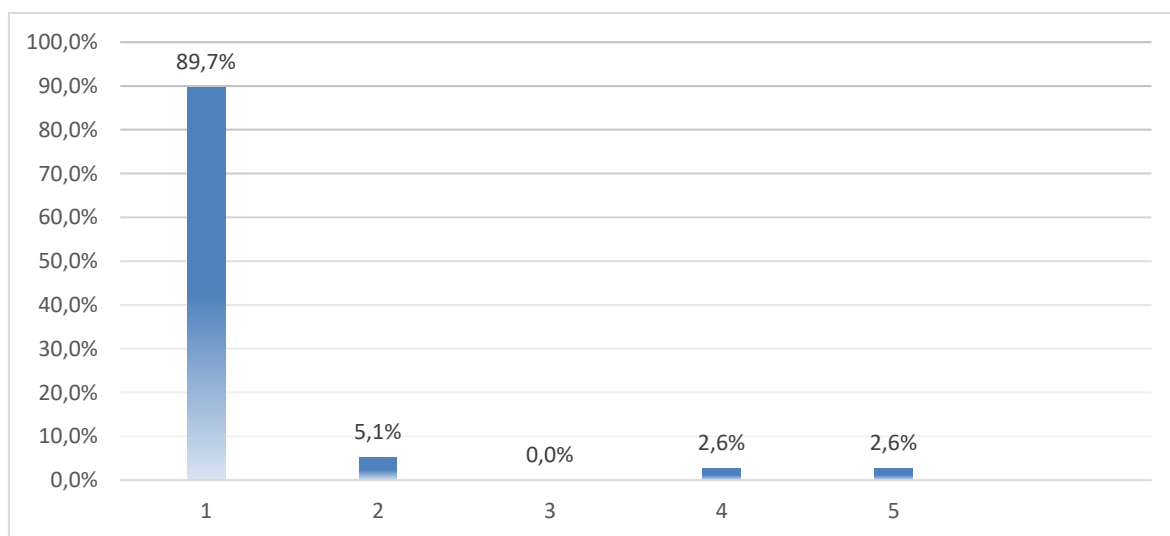
Tato otázka nebyla povinná a byla určena pouze respondentům, kteří v otázce č. 4 odpověděli „Ne“. Vzhledem k tomu, že nikdo z respondentů neuvedl zápornou odpověď, v této otázce nebyly žádné odpovědi k vyhodnocení.

### **Proces přihlašování dítěte na první a navazující kurz plavání**

*Otázka č. 6: Jak jste byl/a spokojen/a se způsobem přihlášení dítěte do prvního kurzu?*

V této otázce měli respondenti ohodnotit způsob přihlášení do prvního kurzu za pomoci bodové škály od 1 do 5. V poznámce otázky bylo vysvětleno, že bodová škála je totožná se způsobem klasifikace ve škole, tj. 1 – velmi spokojen/a; 5 – velmi nespokojen/a. Vyhodnocení otázky č. 6 je možné vidět v grafu č. 2.

Graf č. 2: Úroveň spokojenosti s přihlášením dítěte do prvního kurzu



Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 89,7 % uvedlo, že byli s přihlášením do prvního kurzu velmi spokojeni, 5,1 % bylo spokojeno, 2,6 % bylo nespokojeno a 2,6 % bylo velmi nespokojeno. K této otázce se vázala ihned další otevřená otázka.

*Otázka č. 7: Rozved'te prosím stručně důvod odpovědi na předchozí otázku.*

Otevřené odpovědi obsahovaly pouze kladná hodnocení, lze se tedy domnívat, že dva respondenti, kteří přihlášení hodnotili záporně, pouze přehlédli vysvětlení bodové škály hodnocení. Nejčastěji klienti uváděli, že přihlášení bylo velmi rychlé, srozumitelné a ze strany zaměstnanců plavecké školy velmi milé a vstřícné. Respondenti ocenili

dostatek informací, které plavecká škola novým klientům podává, ať už informačním e-mailem, či možností navštívit informační schůzku, kde jsou tyto informace sdělovány osobně.

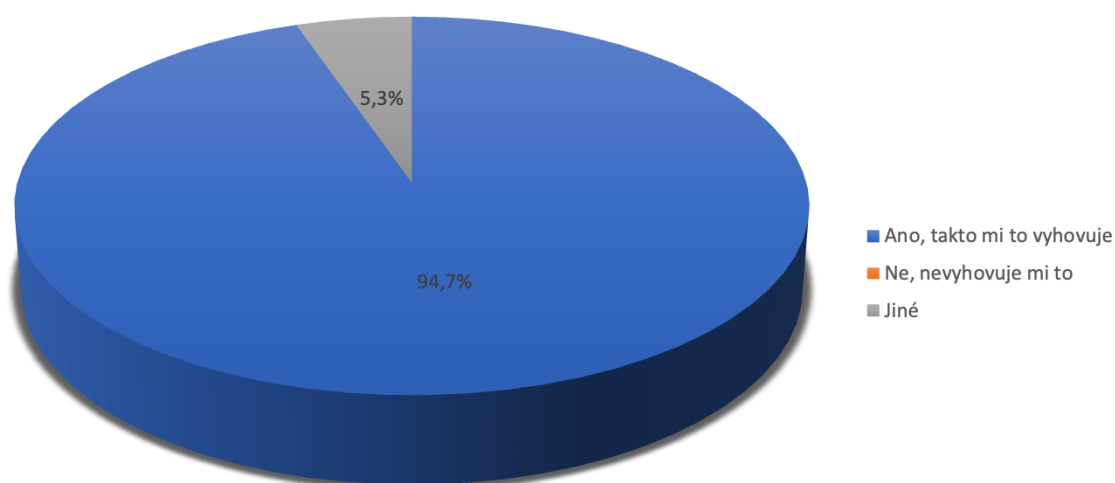
*Otázka č. 8: Absolvoval/a jste, či Vaše dítě, u nás více než jeden kurz?*

Z celkového počtu respondentů pouze jeden uvedl, že neabsolvoval více než jeden kurz. I tak ale respondent odpověděl na následující otázku, která byla zaměřena na spokojenost klientů s nastaveným procesem.

*Otázka č. 9: Pokud je odpověď v otázce č. 8 „Ano“, jste spokojen/a s formou přihlašování dítěte na navazující kurz?*

Téměř 95 % dotazovaných uvedlo, že se systémem přihlašování dětí na navazující kurzy je spokojeno, viz graf č. 3. Nikdo z respondentů neuvedl, že je nespokojen. Jeden respondent poukázal na složitost zápisu dětí, pokud se jedná o více sourozenců v jedné rodině. V tomto případě je velmi náročné kurzy sourozencům, kteří jsou věkově a plavecky rozdílní, sestavit tak, aby na sebe časově navazovaly. V takovém případě se plavecká škola vždy snaží vyjít klientům co nejvíce vstříc, nicméně ne vždy to lze seskládat k stoprocentní spokojenosti klienta.

Graf č. 3: Spokojenost klientů s procesem přihlašování na navazující kurz plavání



Zdroj: vlastní zpracování

Součástí procesu přihlašování dítěte na kurz je i komunikace prostřednictvím sociálních sítí, skrze které plavecká škola informuje klienty o termínu zápisu a taktéž jej někteří

rodiče pro zápis využívají. Mimo to jsou na sociálních sítích uveřejňovány aktuality z plavecké školy (příspěvky na blogu, reklama na letní akce aj.).

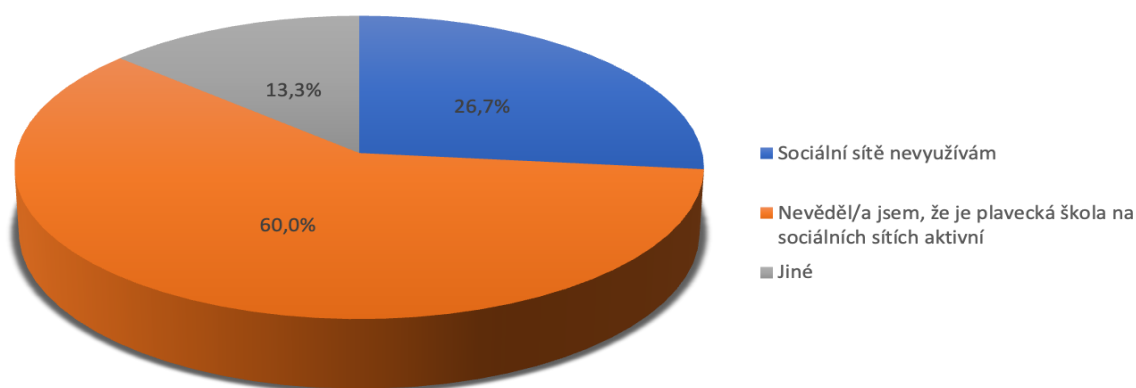
*Otázka č. 10: Sledujete nás na sociálních sítích?*

Více jak polovina respondentů uvedla, že sociální síť plavecké školy sleduje. Nicméně celkem 38,5 % uvedlo, že nesleduje.

*Otázka č. 11: Pokud nesledujete organizaci na sociálních sítích, z jakého je to důvodu?*

Jako nejčastější důvod, celkem 60 % respondentů uvedlo, že nevěděli, že plavecká škola je na sociálních sítích aktivní. Více než 25 % poté uvedlo, že sociální síť nepoužívá. Mezi možnostmi otevřené odpovědi klienti uváděli, že plaveckou školu na sociálních sítích nevyhledávali, či že to nepovažují za důležité, viz graf č. 4.

Graf č. 4: Důvody nevyužívání sociálních sítí ke sledování dění v plavecké škole



*Otázka č. 12: Pokud sledujete, jaké informace Vás tam nejvíce zajímají či jaké informace byste naopak uvítal/a?*

Pro klienty, kteří sociální síť sledují, byla následně určena otevřená otázka, kde byli tázáni, jaké informace je nejvíce zajímají a které by uvítaly. Vzhledem k aktuálnímu uzavření plavecké školy byl nejčastější odpovědí zájem o aktuální situaci a případný termín otevření provozu organizace. Mimo to také rodiče uváděli, že sledují všechny fotografie, aktuální informace z plavecké školy. Nejčastěji respondenti uváděli, že by uvítali tipy, jak s dětmi trávit volný čas i mimo vodní prostředí, především tedy za aktuální situace, kdy je pohyb velmi omezen.

## Komunikace plavecké školy a celková spokojenost s plaveckou školou

Poslední oblastí, na kterou byl dotazník zaměřen, byla oblast komunikace a celkové spokojenosti/nespokojenosti s plaveckou školou.

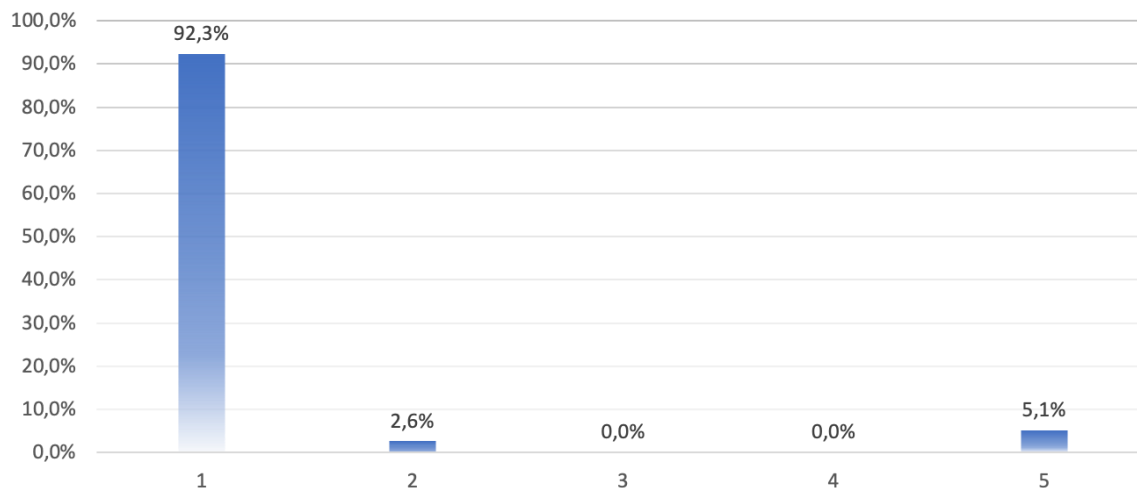
*Otázka č. 13: Jaký způsob komunikace s plaveckou školou nejčastěji využíváte?*

Nejčastějším prostředkem komunikace je, dle dotazovaných, v téměř 62 % e-mailová komunikace. Stejnou měrou poté respondenti komunikují skrze telefon a skrze svého instruktora, zde se sešli respondenti ve stejné míře, v celkem 15,4 % procentech. Jednotlivci poté uvedli kombinaci nabízených možností a jeden z klientů uvedl Messenger, tedy chat Facebooku.

*Otázka č. 14: Jak jste se zvoleným způsobem komunikace spokojen/a?*

Zhruba 92 % uvedlo, že jsou velmi spokojeni. Jeden respondent uvedl, že je spokojen. Dva respondenti poté, že jsou velmi nespokojeni. Tuto odpověď opět připisují přehlednutí škály hodnocení, viz graf č. 5.

Graf č. 5: Spokojenost klientů se způsobem komunikace, který využívají



Zdroj: vlastní zpracování

*Otázka č. 15: Setkal/a jste se někdy s problémem v komunikaci ze strany plavecké školy?*

Zhruba 90 % respondentů odpovědělo, že ne. Deset procent poté dále rozvedlo svou odpověď v následující otázce.

*Otázka č. 16: Pokud ano (viz. otázka č. 15), o jaký problém se jednalo a byl vyřešen k Vaší spokojenosti?*

V jednom z případů se jednalo o chybně uvedené telefonní číslo v e-mailu, které bylo následně nefunkční. Nicméně klient kontaktoval plaveckou školu skrze chat Facebooku a problém se tak vyřešil. V druhém případě se jednalo o nezaslání informačního e-mailu, který byl klientce slíben při telefonickém rozhovoru. Klientka byla ale s vyřešením situace spokojena. Zbylí dva respondenti si již nepamatují důvod jejich problému, nicméně dodávají, že byl rychle a vstřícně ze strany plavecké školy vyřešen.

*Otázka č. 17: Vnímáte čas určený ke komunikaci s trenéry/instruktorkami za dostatečný?*

Celkem 92 % dotazovaných klientů uvedla, že jim vždy bylo ze strany trenérů zodpovězeno vše, co potřebovali vědět. Zbylá procenta dotazovaných uvedla, že trenéři či instruktorka byli ochotni dotaz zodpovědět, ale časové možnosti určené pro komunikaci mezi rodiči a trenéry/instruktorkami jsou omezené. Tento problém souvisí i s rozhovory, kde stejný problém uvádí i samotný trenér a instruktorky, nicméně vždy se zaměstnanci snaží vyřešit daný problém ihned, případně dodatečně kontaktováním konkrétního klienta.

*Otázka č. 18: V jakých oblastech jste s plaveckou školou spokojeni?*

Mezi nejčastější oblasti, se kterými jsou klienti spokojeni, patří vedení kurzů (přístup trenérů a instruktorek, styl výuky), podmínky plavecké školy a jejich benefity, komunikace s kanceláří a celkové zázemí plavecké školy.

*Otázka č. 19: Jaké by byly Vaše návrhy/náměty ke zvýšení komfortu služeb, komunikace nebo nabídky programů k Vašemu ještě vyššímu uspokojení?*

Spousta respondentů uvedla, že nemá, co by navrhla ke zlepšení. Nicméně několik návrhů se objevilo. Jednalo se o vybavení sprch, kde by rodiče kojenců a batolat uvítali více podložek, kam by si mohli děti odložit při sprchování, mezi další návrhy patřilo podvodní focení, které plavecká škola v dřívějších letech pravidelně pořádala. Jiné návrhy respondenti neuvedli.

*Otázka č. 20: Zde ponechávám prostor pro jakoukoliv informaci k plavecké škole (pozitivní i negativní), o kterou byste se s námi chtěl/a podělit. Uvítáme jakékoliv podněty ke zlepšení či jakýkoliv názor.*

Tato otázka umožnila respondentům vyjádřit názor i na oblasti, které nejsou součástí dotazníku, především kvůli možnosti napsat jakoukoliv zprávu plavecké škole. V odpovědích se nacházely pozdravy oblíbeným trenérům a informace, že se klienti velmi těší na opětovné otevření plavecké školy. Žádné konkrétní negativní informace či náměty se v těchto odpovědích nenacházely.

### **5.3 Výstupy rozhovorů**

Rozhovory byly provedeny během procesu sběru dat do dotazníkového šetření. Vzhledem k pandemické situaci byly provedeny online formou skrze videohovor a následně přepracovány do psané elektronické verze, která byla pro zpracování přehlednější. Rozhovorů bylo provedeno celkem pět. Mezi účastníky rozhovoru byli zařazeni zaměstnanci jednotlivých pozic v plavecké škole: provozní manažerka, zástupce provozní manažerky, trenér plavání dětí od 4 let a dvě instruktorky plavání dětí do 4 let. Zacíleno bylo tedy na dvě skupiny – vedení, vzdělavatelé. Rozhovor byl rozdělen do stejných oblastí jako dotazník.

#### **Marketingová komunikace plavecké školy**

Názory mezi vedením plavecké školy a samotnými zaměstnanci, kteří výuku realizují, se lehce liší. Zaměstnanci vedení plavecké školy jsou s formou správy online marketingu víceméně spokojeni, avšak poukazují na aktuální dobu uzavření organizace, kdy je velmi obtížné přispívat na blog a sociální sítě příspěvky, když v organizaci nejsou žádné aktuální zprávy. Zaměstnanci plavecké školy pak měli výhrady ke struktuře příspěvků na blogu i na sociálních sítích. Jednak by příspěvkům dali určitou pravidelnost a případně také zařadili i jiné podoby příspěvků, např. více příspěvků s trenéry a instruktorkami, které mají u rodičů větší dosah a jsou oblíbenější než obyčejné fotografie, samozřejmě s maximálním zachováním soukromí trenérů a instruktorek. Velmi dobrým nápadem byly, např. během jarního uzavření organizace v roce 2020, příspěvky jednotlivých instruktorek a trenérů, kteří si pro rodiče připravili pozdravy formou videí či fotografií. Příspěvky měly u rodičů větší ohlas.



## **Proces přihlašování do prvního a navazujícího kurzu plavání**

U rozhovorů s vedením plavecké školy bylo cíleno na administrativní činnosti v kanceláři během přihlašování dětí a na komunikaci s klienty jako takovou. Přihlašování dětí je z pohledu vedení efektivní, nicméně je třeba pružně reagovat na aktuální dobu a převést přihlašování dětí do kurzů do online formy. Jednak je tento způsob pro rodiče efektivnější, časově méně náročnější, ale také se tímto eliminuje hrozba lidské chyby, ke které může během zpracovávání jednotlivých přihlášek dojít. I když se to nestává často, občas je takovýto problém v rámci kanceláře řešen a bylo by třeba ho eliminovat úplně.

Z rozhovorů s instruktorkami a trenérem plavecké školy je zřejmé, že si rodiče přímo na systém přihlašování nestěžují, nicméně určitě by šlo celý systém přenést do určité digitální podoby, kdy by se sám rodič přihlásil do navazujícího kurzu pomocí pár kliknutí v systému, který by pro tyto účely byl vytvořen. Co se týče negativních zkušeností ze strany rodičů na přihlašování dětí, tak i s těmi se instruktoři setkávají. Konkrétně se ve většině případů jedná o situaci, kdy rodiče opomenou své dítě v určeném termínu do kurzu přihlásit a vzpomenu si až ve chvíli, kdy je již jejich standardní kurz obsazen jinými dětmi. Rodiče jsou poté často naštvaní a z problému viní samotnou plaveckou školu, i když ta je v tomto případě bez viny. V takovém počtu klientů bohužel nelze každého individuálně kontaktovat, zda se do kurzu nezapomněl zapsat.

Zkušenost a názor na tuto oblast se u vedení i samotných zaměstnanců tedy shoduje.

## **Proces komunikace s klienty**

V oblasti časové dotace určené pro komunikaci jisté mezery existují, jelikož prostor pro komunikaci mezi jednotlivými lekcemi je pouze pět minut, nicméně trenér i instruktorky jsou v této oblasti velmi ochotní a pokud se setkají se složitějším dotazem, který vyžaduje více času na vyřešení, snaží se problém vyřešit skrze kontaktování kanceláře, jejíž pracovníci se mohou konkrétnímu klientovi věnovat déle, či si na rodiče vezmou kontakt a následně ho sami kontaktují a problém či dotaz vyřeší. Tento přístup velmi přispívá ke spokojenosti klientů, kteří díky tomu mají pocit, že se s čímkoliv mohou obrátit jak na pracovníky kanceláře, tak na trenéry i instruktorky, kteří ačkoliv nemají s administrativou v kanceláři co dočinění a některé dotazy nejsou schopni okamžitě zodpovědět, přesto se snaží všechny dotazy zodpovědět zpětně, či klienta odkážou na konkrétní kompetentní osobu, která problém dořeší.

Jako pozitivní autorka práce vnímá, že při komunikaci se všichni zaměstnanci vedení (zároveň pracovníci kanceláře) plavecké školy snaží každému rodiči věnovat maximum času, který mohou nabídnout, a vyřešit všechny dotazy a případné problémy rychle a ke spokojenosti klienta. Celá organizace si zakládá na individuálním přístupu ke každému klientovi a je velmi dobře, že se toho zaměstnanci drží i při takovém počtu klientů, jaký aktuálně plavecká škola má.

Během rozhovorů se autorka práce dostala k tématu zpětné vazby na výuku plavání. V této oblasti se názory napříč organizací liší, a to i u vedení. Provozní manažerka (zároveň i instruktorka) uvedla, že dotazník spokojenosti by mohl být pro plaveckou školu přínosem kvalitní zpětné vazby. Naopak zástupkyně provozní manažerky (bývalá instruktorka a vedoucí týmu instruktovek) uvedla, že tím, že se rodiče přihlásí na další kurz plavání, projevují dostatek spokojenosti. Rodiče také mají možnost kdykoliv vyjádřit svůj názor formou e-mailu do kanceláře nebo osobně přímo instruktorce či trenérovi na lekci.

Dotazovaný trenér a instruktorka by zpětnou vazbu na svou práci uvítali. Dodávali ale, že je třeba, aby byl dotazník sestavený vhodně, strukturovaně a vyplnění by mělo probíhat za zachování anonymity klienta tak, aby bylo možné získat co nejsubjektivnější názory klientů a ne pouze obecné odpovědi.

### **Komunikace zaměstnanců uvnitř organizace**

Poslední zkoumanou oblastí byla i komunikace uvnitř organizace, se kterou jsou všichni dotazovaní víceméně spokojeni. Z poznatků vedení je jasné, že je často obtížné najít termín pro uspořádání společných setkání, což je zapříčiněno tím, že během všedních dnů plavecká škola funguje prakticky od ranních hodin (trenéři mají individuální lekce se svými klienty často od časných ranních hodin) až do zhruba půl osmé večer. Dalším problémem v této oblasti je také to, že část trenérů a instruktovek funguje v plavecké škole a zároveň působí na hlavní pracovní poměr v jiných organizacích, např. ve školách. Prostor pro setkání, kterého by se mohli zúčastnit všichni zaměstnanci, je tak velmi omezený, nicméně vždy se vedení snaží najít vhodný termín alespoň pro většinu zaměstnanců, a s ostatními, kteří se účastnit nemohou, se poté sejde individuálně. S atmosférou mezi zaměstnanci jsou všichni spokojeni. Zaměstnanci mezi sebou mají otevřené a přátelské vztahy, což je přenášeno i do klima plaveckých lekcí a stává se to tak i velkým benefitem pro samotné klienty.

## 6 Vyhodnocení a interpretace výstupů šetření

Celkové vyhodnocení dotazníků i rozhovorů vyznívá pro organizaci celkem příznivě. Ve většině oblastí jsou klienti se službami plavecké školy velmi spokojeni. Během dotazníkového šetření ani během rozhovorů nebyly objeveny chyby, které by ohrožovaly udržitelnost organizace. Klíčovými ukazateli pro hodnocení těchto zvolených oblastí jsou především udržitelnost a konkurenceschopnost organizace. Díky získávání nových klientů organizace roste a zajišťuje si tak svou konkurenceschopnost. Velmi důležité také je, aby se organizace zaměřila především na udržení si stávajících klientů, kteří jsou pro organizaci z hlediska existence velmi důležití. Vodítkem k tomuto výsledku jsou například slevy na druhý kurz, slevy pro sourozence apod. Jak z výsledků šetření vyplývá, dlouhodobí klienti jsou plavecké škole věrní a doporučují ji i dalším potenciálním klientům.

Z hodnocení klientů vyplynulo, že jsou s obsahem sociálních sítí (Facebook, Instagram) spokojeni, naopak zaměstnanci by příspěvkům dali lepší strukturu a na sociální sítě by zaměřili vyšší pozornost. Nicméně na to skvěle odpovídá jeden z rodičů v dotazníku, který navrhl, že by plavecká škola mohla během této doby zveřejňovat tipy, jak s dětmi trávit volný čas efektivně, případně také připravit nějaká základní cvičení, která by šla realizovat „na suchu“ či ve vaně, aby děti mohly, alespoň v rámci domácích podmínek, trénovat a nemusely se vším začínat od začátku. Z celkového výsledku výzkumného šetření vyplývá, že spousta klientů bohužel o aktivitě na sociálních sítích neví, což by bylo třeba do budoucna určitě napravit. Lze se tím následně vyhnout případným problémům, že rodiče zapomenou na přihlašování dětí na navazující kurz, díky čemuž mohou přijít o místo ve svém obvyklém termínu. Ačkoliv jsou tyto informace zveřejňovány na webových stránkách, sociální sítě jsou v dnešní době využívaným prostředkem, který je populární především díky ušetření času, přehlednosti, sdílení aktualit.

V procesu přihlašování není ze strany klientů žádná negativní zkušenost. Zaměstnanci, vzhledem k náročnosti zpracování všech rezervací, vidí potenciál v digitalizaci celého procesu, který by usnadnil práci pracovníkům v administrativě, ale také eliminoval chyby, kterých se pracovník v množství e-mailů může dopustit. Zásadním nedostatkem je ale absence zpracování systému získávání zpětné vazby, který je aktuálně na každém zaměstnanci individuálně, čímž plavecká škola přichází o možnost na základě zpětné vazby zlepšovat své služby k vyšší spokojenosti nových klientů.

V poslední zkoumané oblasti, v oblasti komunikace, nebyly shledány žádné nedostatky, a to ani ze strany klientů, ani ze strany zaměstnanců. Filozofií plavecké školy je individuální přístup ke každému klientovi zvlášť, což se v rozhovorech potvrdilo. Všichni zaměstnanci si na komunikaci s klienty zakládají a v této oblasti projevují velkou ochotu řešit případné problémy. Na druhé straně klienti jsou si této skutečnosti vědomi a považují to za velmi pozitivní stránku plavecké školy.

Po vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů byla navržena doporučení na zlepšení konkrétních činností a procesů v plavecké škole, které mohou zajistit zvýšení komfortu služeb pro klienty.

Z výsledků šetření je možné odpovědět na výzkumné otázky.

#### **VO 1): Jaké nástroje marketingové komunikace jsou klienty nejvíce využívány při náboru nových klientů?**

Jak vyplývá z otázky č. 2 dotazníku, jsou pro klienty velmi významné zejména dva marketingové nástroje, a to jsou webové stránky organizace a umístění plavecké školy do areálu Vodního a saunového světa (po 35,9 % u obou). Klienti, kteří navštěvují Vodní a saunový svět, vidí informace o plavecké škole na místě jejich zájmu, jedná se v podstatě o formu nepřímé reklamy. Některé klienty ovlivnily i podmínky plaveckých kurzů, které jsou v porovnání s konkurencí zaměřené na zpříjemnění pobytu klienta v areálu, kde kurzy probíhají. Klienti mají v areálu možnost nahlédnout na práci plavecké školy, což jim aktivity velmi přiblíží. Umístění plavecké školy lze tedy považovat za zdařilé a účinné pro nábor nových klientů. Z odpovědí na otázku č. 3 vyplynulo, že podpůrnými důvody pro výběr školy jsou právě znalost prostředí, čistota a celkový dojem. Dalším významným zdrojem jsou webové stránky (35,9 %), které podávají ucelené informace o plavecké škole a obsahují i odkazy na sociální sítě, kde se opět klienti mohou seznámit s aktivitami školy. Dalším poměrně významným nástrojem marketingové komunikace je doporučení stávajících klientů (17,9 %), tedy WOM marketing, což se projevilo v odpovědích na otázku č. 3 v podobě recenzí od spokojených klientů nebo ze sociálních sítí.

#### **VO 2): Jak jsou klienti plavecké školy spokojeni s přihlašованиеm dítěte do prvního kurzu plavání?**

Klienti jsou s přihlašованиеm dítěte na první kurz plavání spokojeni. Oceňují rychlé a jasné jednání, které je zajištěno skrze telefonickou komunikaci a ochotu pracovníků kanceláře.

### **VO 3): Jak jsou klienti plavecké školy spokojeni s nastaveným procesem přihlašování dětí do navazujících kurzů?**

Dlouhodobí klienti plavecké školy jsou s procesem přihlašování dětí na navazující kurz spokojeni.

### **VO 4): Jsou nastavené prostředky komunikace pro klienty vyhovující?**

Nastavené prostředky komunikace jsou pro klienty vyhovující a dostačující. Klienti jsou s komunikací plavecké školy spokojeni a neshledávají v ní žádné nedostatky.

Na základě zodpovězení výzkumných otázek a celkových výsledků výzkumného šetření v organizace lze také potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy.

### **Vyhodnocení hypotéz**

#### **H 1): Většina nových klientů získává informace o plavecké škole zejména z webových stránek.**

Z odpovědí klientů v otázce č. 2 "Jak jste se o naší plavecké škole dozvěděl/a?" vyplynulo, že z webových stránek získává tyto informace pouze 35, 9 % klientů.

Hypotéza 1 byla tedy vyvrácena.

#### **H 2): Většina stávajících klientů je s nastaveným procesem přihlašování do navazujících kurzů spokojena.**

Celkem 94,7 % klientů zvolilo v otázce č. 9 „Jste spokojen/a s formou přihlašování dítěte na navazující kurz?“ možnost „Ano“.

Hypotéza 2 byla tedy potvrzena.

#### **H 3): Většina klientů je spokojena s prostředky komunikace organizace.**

V návaznosti na otázku č. 14 „Jak jste se zvoleným způsobem komunikace spokojen/a“, kde 92 % klientů uvedlo, že ano, byla hypotéza 3 taktéž potvrzena. Nejčastěji se jedná o komunikaci prostřednictvím e-mailu (téměř 62 %).

## **7 Návrhy a doporučení**

V návaznosti na provedenou analýzu současného stavu a na výsledky výzkumného šetření bylo sestaveno několik návrhů, které by mohly přispět ke zlepšení managementu kvality v organizaci. Některá doporučení jsou dlouhodobějšího rázu a některá je možná zavést do jednotlivých procesů ihned.

### **Marketingová komunikace plavecké školy a způsob získávání klientů**

V oblasti marketingu by se plavecká škola měla zaměřit na správu sociálních sítí (Facebook, Instagram). Je třeba zajistit větší propagaci mezi klienty, aby příspěvky měly dosah alespoň k 80 % klientů. Tato oblast je samozřejmě omezena na klienty, kteří sociální sítě využívají, nicméně v dnešní době je to velmi důležitý komunikační kanál každé organizace. Pokud daná organizace chce, může se ze sociálních sítí stát jeden z největších nástrojů marketingu pro klienty nové, ale i pro klienty dlouhodobé, například během pořádání letních akcí. Příspěvkům je třeba dodat pravidelnost a strukturovanost, díky které bude sdělovaný obsah komplexní a přehledný pro čtenáře. Mezi aktuality je vhodné zařadit také tipy pro rodiče s dětmi, vytvářet nápady pro trávení volného času, vyrábění s dětmi a další aktivity. Z dotazníků bylo jasné, že by rodiče tyto tipy uvítali, a ačkoliv se jedná o organizaci, která je zaměřená na plaveckou výuku, pořád se jedná o organizaci, která se specializuje na výplň volného času dětí. Speciálně v této době, kdy je většina volnočasových aktivit pro děti omezená či dokonce nedostupná, je potenciál v propagaci aktivit „na suchu“ vysoký.

### **Proces přihlašování dětí do prvního a navazujícího kurzu plavání**

Ve druhé oblasti zaměřené na proces přihlašování dětí do prvního a navazujícího kurzu plavání není, dle názoru klientů, co zlepšit. Nicméně na základě analýzy celého procesu by bylo vhodné zlepšit systém tak, aby byl odolnější vůči lidským chybám, které jsou při větším množství e-mailů hrozbou. Řešením v této situaci bude jistě digitalizace celého procesu přihlašování dětí. Tento krok může nejen zjednodušit práci zaměstnancům plavecké školy, ale také zefektivnit tento proces pro rodiče, kteří přihlášení dítěte budou moci vyřešit několika kliknutími a nebudou muset odpovídat na e-maily týkající se přihlašování. Pokud by plavecká škola vytvořila komplexní systém přihlašování dětí, eliminuje tím lidskou chybu, která může mít vliv na názory některých klientů. Jedna

negativní zkušenost totiž může převršit všechny předchozí pozitivní, a ačkoliv plavecká škola věnuje času na vyřešení problému dostatek, o klienta může v nejhorším případě i přijít. Pozitivním poznatkem je, že na tvorbě nového online systému se již pracuje. Systém bude fungovat velmi podobně jako aktuálně používaný systém omluv a náhrad, kde klient po přihlášení pomocí předem zasláných údajů vidí všechny své přihlášené lekce a může je spravovat. Ve stanovený termín přihlašování na navazující kurzy by byl rodiči zpřístupněn rozvrh, který by odpovídal plavecké úrovni dítěte, a v systému by tak bylo možné přihlásit dítě na vybraný termín kurzu, o který má rodič zájem. Přihlašování by tedy probíhalo na principu přihlašování vysokoškolského studenta ke zkoušce. Vypracování systému je velmi náročné a je třeba počítat s tím, že systém se bude do budoucna doplňovat o další funkce. Výsledkem by tak měl být komplexní systém, ve kterém bude mít plavecká škola celou databázi svých klientů propojenou s účetnictvím a všemi dalšími oblastmi.

### **Proces komunikace s klienty**

V procesu komunikace nebyly objeveny žádné výraznější připomínky ze strany rodičů nebo zaměstnanců. Nástrojů, které má plavecká škola pro komunikaci k dispozici, je dostatek a rodiče i zaměstnanci jsou s nimi spokojeni. Jako velký nedostatek spatřuji, v oblasti zpětné vazby, konkrétně zpětné vazby na absolvovaný kurz plavání, kde by klient mohl ohodnotit jak samotnou výuku, tak činnosti s plaveckým kurzem spojené, např. administrativní činnosti, zázemí plavecké školy, podmínky kurzu apod. Oblast evaluace je stěžejní pro každou organizaci, nejen pro vzdělávací. Každá organizace by měla mít proces evaluace zpracován stejně jako ostatní firemní procesy. Plavecká škola získává zpětnou vazbu od klientů osobní formou v rámci lekcí plavání. Jak ale z rozhovorů vyplynulo, zaměstnanci by ocenili také možnost zpětné vazby formou dotazníku. Výhody v této formě zpětné vazby spatřuje autorka práce především v anonymitě klientů, kteří mohou mít problém negativní emoce sdělovat instruktorce či trenérovi napřímo. Jisté poznatky také klienta nenapadnou ihned po skončení lekce, ale až v pozdější době, kdy už je ale má možnost vyjádřit pouze formou e-mailu. V rámci vyhodnocení celkového šetření v plavecké škole byl tedy vypracován návrh evaluačního dotazníku pro klienty plavecké školy.

## **Dotazník spokojenosti s výukou plavání v Plavecké škole Plavec**

Dotazník spokojenosti vznikl na základě vyhodnocení rozhovorů se zaměstnanci, kde bylo zjištěno, že systém zpětné vazby není zcela vypracován. Dotazník bude využit jako hlavní zdroj zpětné vazby pro plaveckou školu. Zasílán bude všem klientům, kteří v plavecké škole absolvují svůj první kurz plavání. Na základě výsledků každého dotazníkového šetření bude následně možné v plavecké škole zavádět případné změny, které by mohly přispět k vyšší spokojenosti klientů stávajících, ale především by mohly zvýšit procento klientů, kteří se přihlásí na navazující kurz plavání. Dotazník byl z velké části tvořen autorkou práce, ale spolupracovalo na něm i vedení plavecké školy, které podalo podněty k doplnění některých otázek. Vzhledem k pandemické situaci není možné dotazník okamžitě zavést do praxe, ani provést kvalitní pilotáž. V první řadě bude pilotáž provedena se zaměstnanci plavecké školy, především s trenéry a instruktorkami. Na základě jejich připomínek bude následně dotazník doplněn či upraven a použit v praxi, kdy bude provedena pilotáž s prvními klienty. Po provedení příslušné pilotáže bude dotazník využíván pravidelně vždy po ukončení daného běhu kurzů, v průběhu jedné sezóny se tedy bude jednat o celkem čtyři šetření. Rozesíláním a zpracováním dotazníku bude pověřen jeden pracovník administrativy a jeho výsledky budou pravidelně předávány během porad celému pracovnímu týmu. Negativní poznatky, které se v dotazníku objeví, budou řešeny neprodleně po jejich získání.

## **Dotazník spokojenosti s prvním kurzem plavání v Plavecké škole Plavec**

Vážení rodiče,

rádi bychom Vás touto cestou požádali o vyplnění krátkého dotazníku, který je určen pro klienty, kteří u nás absolvovali svůj první kurz plavání se svým plaváčkem. Výsledky dotazníkového šetření následně využijeme ke zkvalitnění služeb pro všechny klienty tak, abychom docílili co nejvyššího uspokojení všech potřeb a očekávání. Vyplnění dotazníku Vám zabere zhruba 10-15 minut. Všechny odpovědi, které vyplníte, jsou anonymní, můžete se tedy s námi bez obav podělit o jakékoliv (pozitivní i negativní) zkušenosti.

Předem Vám velmi děkujeme za Vaši ochotu a Váš čas.

Váš tým Plavecké školy Plavec



## Identifikační údaje

### 1. Absolvovaný kurz:

- a. S rodiči (děti do čtyř let)
- b. Bez rodičů (děti od čtyř let)

*Zde se bude dotazník větvit na dvě zaměření. V případě, že klient vyplní, že se jedná o kurz plavání s rodiči, otevře se mu varianta A. Pokud vyplní, že absolvoval kurz plavání bez rodičů, otevře se varianta B. Značná část dotazníku bude stejná, ale vzhledem k odlišnostem v kurzu plavání s rodiči a v kurzu plavání bez rodičů je třeba jednotlivé skupiny rozdělit, aby získaná data byla přínosná a přehledná.*

## Varianta A (plavání s rodiči)

### Proces přihlášení dítěte na kurz

### 2. Jak jste byl/a spokojen/a s procesem přihlášení Vašeho dítěte do kurzu plavání?

Zhodnoťte prosím jednotlivé části.

Pozn. Vybranou odpověď označte křížkem.

|  | Velmi spokojen/a | Spokojen/a | Nevím | Nespokojen/a | Velmi nespokojen/a |
|--|------------------|------------|-------|--------------|--------------------|
| Rychlost reakce plavecké školy na odeslanou rezervaci        |                  |            |       |              |                    |
| Komunikace s pracovníkem kanceláře při nabídce termínu kurzu |                  |            |       |              |                    |
| Výběr z termínů kurzu  |                  |            |       |              |                    |
| Informační schůzka/informační e-mail                         |                  |            |       |              |                    |

### 3. Máte nějaké konkrétní připomínky ke způsobu, jakým přihlášení probíhalo?

.....

.....

.....

## Kurz plavání

4. Vyberte prosím jméno instruktorky, která vedla Váš kurz.

*Uvedená jména instruktorek jsou vzhledem k anonymitě plavecké školy smyšlená. Tato otázka nebude označena jako povinná, aby měl klient možnost volby, zda otázku zodpovědět či ne. Odpovědi může být v jisté míře narušena anonymita klienta.*

- a. Janča
- b. Kačka
- c. Lucka
- d. Monča

5. Jak celkově byste absolvovaný kurz ohodnotila?

Pozn. Bodová škála je totožná se známkováním ve škole (1 – výborný, 5 – nedostatečný)

1

2

3

4

5

6. Jak jste byl/a spokojen/a se zázemím plavecké školy? Zhodnoťte prosím jednotlivé oblasti.

Pozn. Vybranou odpověď označte křížkem.

|                                  | Velmi<br>spokojen/a | Spokojen/a | Nevím | Nespokojen/a | Velmi<br>nespokojen/a |
|----------------------------------|---------------------|------------|-------|--------------|-----------------------|
| Obsluha na bazénové<br>receptci  |                     |            |       |              |                       |
| Vybavení šaten                   |                     |            |       |              |                       |
| Čistota šaten                    |                     |            |       |              |                       |
| Vybavení sprch                   |                     |            |       |              |                       |
| Čistota sprch                    |                     |            |       |              |                       |
| Prostory, kde lekce<br>probíhaly |                     |            |       |              |                       |
| Celkové prostředí<br>bazénu      |                     |            |       |              |                       |

7. Máte nějaké konkrétní připomínky k zázemí plavecké školy? Co Vám chybělo či co Vás naopak překvapilo?

.....

.....

.....

8. Jak jste byl/a spokojen/a s průběhem výuky jednotlivých lekcí? Zhodnoťte prosím jednotlivé body.

Pozn. Vybranou odpověď označte křížkem.

|   | Velmi<br>spokojen/a | Spokojen/a | Nevím | Nespokojen/a | Velmi<br>nespokojen/a |
|---|---------------------|------------|-------|--------------|-----------------------|
| Časová dotace 30 minut/1 lekce  |                     |            |       |              |                       |
| Využití pomůcek během lekcí   |                     |            |       |              |                       |
| Odbornost instruktorky  |                     |            |       |              |                       |
| Schopnost instruktorky zodpovědět Vaše dotazy   |                     |            |       |              |                       |
| Kreativita instruktorky   |                     |            |       |              |                       |
| Nově nabyté dovednosti (manipulace s dítětem, adaptace na vodná prostředí, polohování dítěte ve vodním prostředí) |                     |            |       |              |                       |
| Obsah kurzu   |                     |            |       |              |                       |

9. Máte nějaké konkrétní připomínky vztahující se ke způsobu vedení výuky plavání?

Např. Splnila výuka Vaše očekávání? Chybělo Vám v obsahu kurzu něco? Byli jste s výukou lekcí spokojeni? Změnili byste něco?

.....

.....

.....

10. V jakých oblastech jste byl/a s kurzem plavání spokojen/a?

.....

.....

11. Jaké jsou Vaše návrhy pro zkvalitnění výuky plavání?

.....  
.....

### **Varianta B (plavání bez rodičů)**

#### **Proces přihlášení dítěte na kurz**

2. Jak jste byl/a spokojen/a s procesem přihlášení Vašeho dítěte do kurzu plavání?  
Zhodnoťte prosím jednotlivé části.

Pozn. Vybranou odpověď označte křížkem.

|  | Velmi<br>spokojen/a | Spokojen/a | Nevím | Nespokojen/a | Velmi<br>nespokojen/a |
|--|---------------------|------------|-------|--------------|-----------------------|
| Rychlost reakce plavecké<br>školy na odeslanou<br>rezervaci        |                     |            |       |              |                       |
| Komunikace s pracovníkem<br>kanceláře při nabídce<br>termínu kurzu |                     |            |       |              |                       |
| Výběr z termínů kurzu  |                     |            |       |              |                       |
| Informační e-mail  |                     |            |       |              |                       |

3. Máte nějaké konkrétní připomínky ke způsobu, jakým přihlášení probíhalo?

.....  
.....  
.....

#### **Kurz plavání**

4. Vyberte prosím jméno trenérů, kteří vedli Váš kurz.

*Uvedená jména trenérů jsou vzhledem k anonymitě plavecké školy smyšlená. Tato otázka nebude označena jako povinná, aby měl klient možnost volby, zda otázku zodpovědět či ne. Odpovědi může být v jisté míře narušena anonymita klienta.*

- a. Petr
- b. Honza
- c. Lukáš
- d. Tomáš



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Využití pomůcek během lekcí  |  |  |  |  |  |
| Přístup trenérů k dětem  |  |  |  |  |  |
| Schopnost trenérů zodpovědět Vaše dotazy   |  |  |  |  |  |
| Kreativita trenérů   |  |  |  |  |  |
| Nově nabyté dovednosti (základní plavecké dovednosti, polohování na vodě, adaptace na vodní prostředí) |  |  |  |  |  |
| Spokojenost dítěte   |  |  |  |  |  |

9. Máte nějaké konkrétní připomínky vztahující se ke způsobu vedení výuky plavání?

Např. Splnila výuka Vaše očekávání? Chybělo Vám v obsahu kurzu něco? Byli jste s výukou lekcí spokojeni? Změnili byste něco?

.....

.....

.....

10. V jakých oblastech jste byl/a s kurzem plavání spokojen/a?

.....

.....

11. Jaké jsou Vaše návrhy pro zkvalitnění výuky plavání?

.....

.....

## **Závěr**

Cílem diplomové práce bylo identifikovat klíčové oblasti managementu vzdělávací organizace a na základě analýzy stávajícího stavu navrhnout možná zlepšení k zajištění dlouhodobě úspěšné a konkurenceschopné organizace. Vzhledem k tomu, že oblast managementu kvality je velmi rozsáhlá, nebylo možné cílit na všechny oblasti. Jako nejvýznamnější byly vytypovány vedením organizace oblasti stěžejní pro udržitelnost a konkurenceschopnost organizace do budoucna. Podrobně byla práce tedy zaměřena na tyto oblasti, a to proces přihlašování jak nových, tak stávajících klientů do plaveckých kurzů, a na proces komunikace, a to z důvodu jejich důležitosti.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů bylo navrženo několik možností, kterými by mohla organizace zefektivnit svou práci a zkvalitnit tak i služby pro své klienty. Zkoumané oblasti jsou z pohledu klientů převážně hodnoceny velmi kladně, což je pro organizaci uspokojivé zjištění. Přesto jsou oblasti, kde je možné navrhnout zlepšení. K nejvýznamnějším doporučením patří zavedení získávání zpětné vazby od klientů v podobě návrhu evaluačního dotazníku spokojenosti s kurzy plavání, který bude využit v souvislosti se zpracováním zpětné vazby na výuku plavání a služby plavecké školy. Z výzkumného šetření bylo zřejmé, že systém zpětné vazby plavecká škola nemá zcela zpracován. Díky pravidelnému dotazníkovému šetření mezi klienty, kteří absolvují svůj první kurz plavání, bude do budoucna možné eliminovat negativní recenze, se kterými, ačkoliv jich je minimum, je třeba pracovat. V rámci doporučení byl také vypracován návrh úpravy příspěvků na sociálních sítích (Facebook, Instagram) a jejich lepší propagace mezi klienty plavecké školy. Posledním návrhem je zavedení plánovaného informačního systému, který má za cíl zjednodušit proces přihlašování dětí na navazující kurzy a zefektivnit administrativní práci.

Výsledky šetření byly následně předány organizaci, která s nimi bude dále pracovat. Evaluační dotazník bude po otevření plavecké školy pravidelně využíván k získávání zpětné vazby od klientů. Dotazníkové šetření je navrženo pro klienta, který absolvoval svůj první kurz plavání a má porovnání např. s konkurencí či s vlastním očekáváním. Díky tomu je možné zlepšovat služby tak, aby poměr klientů, kteří se po absolvování prvního kurzu plavání přihlásí na navazující kurz, a klientů, kteří absolvují pouze jeden kurz, měl stoupající tendenci.

Potenciál k rozšíření práce je určitě v možnosti zkoumání dalších oblastí, které management kvality obsahuje, ať už se jedná o proces výuky plavání či proces organizace letních aktivit. Klíčovými ukazateli pro oblast výuky plavání by byli kvalifikovanost trenérů, jejich další vzdělávání v oboru plavání a rozvíjení pedagogických znalostí. V oblasti letních aktivit by byla ukazatelem především konkurenceschopnost posuzovaná např. naplněností kurzů, atraktivností nabízeného programu atd. V této oblasti je nabídka velmi široká a klienti mají během léta na výběr ze stovek až tisíců možných aktivit pro své děti.

Během výzkumného šetření a při tvorbě evaluačního dotazníku mohla autorka práce využít znalosti a dovednosti získané během studia. Všechny zkušenosti získané díky diplomové práci jsou velkým přínosem do dalšího profesního života autorky.



## Seznam použitých informačních zdrojů

*About ENQA*. [online]. © 2021 [vid. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.enqa.eu/about-enqa/>

ANTUŠÁK, E. a J. VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.

ANTUŠÁK, E., 2009. *Krizový management: hrozby – krize – příležitosti*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-488-8.

ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.

BENEŠ, M., 2008. *Andragogika*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2580-2.

BENEŠ, M., 2014. *Andragogika*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4824-5.

BLAŽEK, L., 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.

ČSN EN ISO 9000 (01 0300), ISO 9000:2015 – *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*

ČSN EN ISO 9001 (01 0321), ISO 9001:2015 – *Systémy managementu kvality – Požadavky*

ČESKÁ ŠKOLNÍ INSPEKCE, 2020. *Kritéria hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání na školní rok 2020/2021* [online]. © 2020 [vid. 2021-01-06]. Dostupné z:

[https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF\\_el.\\_publikace/Kriteria/Kriteria-hodnoceni\\_2020-2021-popis-kriteria\\_cistopis.pdf](https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Kriteria/Kriteria-hodnoceni_2020-2021-popis-kriteria_cistopis.pdf)

DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2149-1.

DONNELLY, J. H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-7169-422-9.

DUDA, J., 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

- Education* [online]. © 2021 [vid. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/education?q=education>
- EFQM. [online]. © 2021 [vid. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://www.efqm.org>
- EGER, L. a D. EGEROVÁ, 2017. *Základy metodologie výzkumu*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita. ISBN 978-80-261-0735-4.
- FIDLER, B., 2002. *Strategic Management for School Development*. London: Paul Chapman Publishing. ISBN 0-7619-6527.
- FRYČ J., Z. MATUŠKOVÁ, P. KATZOVÁ a kol., 2020. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2030+*. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. ISBN: 978-80-87601-46-4.
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a R. HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.
- HARRISON, J. S. & C. H. St. JOHN, 2013. *Foundations in Strategic Management*. 5th Ed. Mason OH: Cengage Learning. ISBN 978-1-4390-8046-7.
- Hlavní rysy vzdělávacího systému* [online]. © 2021 [vid. 2020-12-05]. Dostupné z: [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic\\_cs](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/czech-republic_cs)
- CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5326-3.
- International organization for standartization* [online]. © 2021 [vid. 2021-01-23]. Dostupné z: <https://www.iso.org/home.html>
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JANIŠOVÁ, D., M. KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.

- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUBÍČKOVÁ, L. a K. RAIS. 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4564-0.
- MACHAN, R., 2012. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. ISBN 978-80-86730-83-7.
- Microsoft – About [online]. © 2021 [vid. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/en-us/about>
- MŠMT pošle téměř 15 miliónu na snižování dopadu pandemie [online]. © 2013-2021 [vid. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/ministerstvo/novinar/msmt-posle-organizacim-pracujicim-s-detmi-a-mladezi-temer-15>
- Národní institut dětí a mládeže [online]. © 2011-2021 [vid. 2021-01-12]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/cinnosti/analyzy-trhu-prace-rozvoj-kvalifikaci-dalsiho-vzdelavani/narodni-institut-deti-a-mladeze>
- Národní zpráva – Mezinárodní šetření PISA 2018. [online]. © 2019 [vid. 2021-01-06]. Dostupné z: [https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF\\_el.\\_publikace/Mezinarodn%C3%AD%20šetřen%C3%AD/PISA\\_2018\\_narodni\\_zprava.pdf](https://www.csicr.cz/Csicr/media/Prilohy/PDF_el._publikace/Mezinarodn%C3%AD%20šetřen%C3%AD/PISA_2018_narodni_zprava.pdf)
- NENADÁL, J., 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.
- NENADÁL, J. a kol., 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1561-2.
- OECD [online]. © 2021 [vid. 2021-01-03]. Dostupné z: <https://www.oecd.org>
- PALÁN, Z. a T. LANGER, 2008. *Základy andragogiky*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-58-7.
- PAULOVČÁKOVÁ, L., 2020. *Management kvality vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-906894-7-3.

PAULOVČÁKOVÁ, L., 2015. *Marketing. Přístup k marketingovému řízení*. Praha: UJAK. ISBN 978-80-7452-117-1.

PAULOVČÁKOVÁ, L., 2019. *Strategie řízení vzdělávacích organizací* [online]. © 2019 [vid. 2021-02-03]. Dostupné z: [https://futurebooks.cz/books/pedfa\\_fof2\\_5/?/impressum/](https://futurebooks.cz/books/pedfa_fof2_5/?/impressum/)

*PIRLS* [online]. © 2020 [vid. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/PIRLS>

PITRA, Z., 2007. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.

*Povolení dálkové formy vzdělávání u rekvalifikačních a ostatních vzdělávacích kurzů* [online]. © 2013-2021 [vid. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/3-3-2021-povoleni-dalkove-formy-vzdelavani-u>

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2012. *Andragogický slovník*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5232-7.

ROE, K., 2020. *Leadership: practice and perspectives*. Third edition. New York, NY: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-883430-4.

ŘEPA, V., 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŘEZÁČ, J., 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.

SUCHÁNEK, P., 2011. *Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5688-6.

ŠAFRÁNKOVÁ, D., 2019. *Pedagogika*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5511-3.

*TALIS* [online]. © 2020 [vid. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/TALIS>

*The University's mission and core values* [online]. © 2021 [vid. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.cam.ac.uk/about-the-university/how-the-university-and-colleges-work/the-universitys-mission-and-core-values>.

*TIMSS* [online]. © 2020 [vid. 2021-01-09]. Dostupné z: <https://www.csicr.cz/Prave-menu/Mezinarodni-setreni/TIMSS>

TRUNDA, J., K. BRÍZA, V. TROJAN, ed, 2012. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-541-6.

TROJAN, V., M. TURECKIOVÁ, J. TRUNDA a M. DVOŘÁKOVÁ, 2015. *Přístupy k managementu vzdělávání v kontextu České republiky*. V Praze: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-867-7.

VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, J., 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VEBER, J., 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1.

VETEŠKA, J., 2016. *Přehled andragogiky: úvod do studia vzdělávání a učení se dospělých*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1026-9.

*Vize* [online]. © 2021 [vid. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://www.cuni.cz/UK-4511.html>

Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů

*Výzva k přihlašování do Národních cen kvality ČR a Národní ceny ČR za CSR* [online]. © 2005-2020 [vid. 2021-01-06]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/vyzva-k-prihlasovani-do-narodnich-cen-kvality-cr-a-narodni-ceny-cr-za-csr--255666/>

WATSON, T. J., 2010. *Critical social science, pragmatism and the realities of HRM*. The International Journal of Human Resource Management. 21 (6). ISSN 1466-4399

*Zájmové vzdělávání* [online]. © 2013-2021 [vid. 2021-01-12]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/mladez/zajmove-vzdelavani-1>

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů

ZUZÁK, R. a M. FEJFAROVÁ, 2009. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3156-8.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník výzkumného šetření

## **Management kvality plavecké školy Plavec – dotazník k diplomové práci**

Milí rodiče,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který přispěje k vypracování mé diplomové práce. Jsem studentkou posledního ročníku magisterského studia Andragogiky a managementu vzdělávání na Univerzitě Karlově a současně se se spoustou z Vás potkávám v rámci kurzů plavání dětí s rodiči, bez rodičů, či v rámci organizačních záležitostí v kanceláři. Odpovědi, které v dotazníku zadáte jsou anonymní. Dotazník nebude sloužit pouze k mé diplomové práci, ale přispěje i ke zlepšení chodu plavecké školy.

Předem Vám moc děkuji za Vás čas a pevně věřím, že se již brzy budeme moci společně opět setkávat v rámci pravidelných lekcí plavání!

S úsměvem do vody! ☺

Barbora Kolečková

### **Identifikační údaje**

1. Plavání s rodiči či bez rodičů?
  - a. S rodiči
  - b. Bez rodičů

### **Marketing plavecké školy a způsob získávání klientů**

2. Jak jste se o naší plavecké škole dozvěděl/a?
  - a. Webové stránky plavecké školy
  - b. Sociální sítě – Facebook, Instagram
  - c. Doporučení jiného klienta (rodiče)
  - d. Leták plavecké školy (u pediatra, na dětské akci apod.)
  - e. Návštěva Vodního a saunového světa
  - f. Jiné:



3. Proč jste si vybrala právě naší plaveckou školu?

.....  
.....

4. Když jste projevil/a zájem o kurz plavání dostal se k Vám ze strany plavecké školy dostatek informací?

- a. Ano
- b. Ne

5. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a „Ne“, jaké informace Vám chyběly?

.....  
.....

**Proces přihlašování dítěte na první a navazující kurz**

6. Jak jste byl/a spokojen/a se způsobem přihlášení dítěte do prvního kurzu?  
(Oznámujte prosím jako ve škole: 1 – velmi spokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a)

1                                      2                                      3                                      4                                      5

7. Rozved'te prosím stručně důvod odpovědi na předchozí otázku.

.....  
.....

8. Absolvoval/a jste, či Vaše dítě, u nás více než jeden kurz?

- a. Ano
- b. Ne

9. Pokud je odpověď v otázce č. 8 „Ano“, jste spokojen/a s formou přihlašování dítěte na navazující kurz?

- a. Ano, takto mi to vyhovuje
- b. Ne, nevyhovuje mi to, protože:

.....  
.....

10. Sledujte nás na sociálních sítích?

- a. Ano
- b. Ne

11. Pokud nesledujete organizace na sociálních sítích, z jakého je to důvodu?

- a. Sociální sítě nevyužívám
- b. Nevěděl/a jste, že je plavecká škola na sociálních sítích aktivní
- c. Jiné:

12. Pokud sledujete, jaké informace Vás tam nejvíce zajímají či jaké informace byste naopak uvítal/a?

.....  
.....

### **Komunikace plavecké školy**

13. Jaký způsob komunikace s plaveckou školou nejčastěji využíváte?

- a. E-mailovou komunikaci
- b. Telefonní komunikaci
- c. Osobní – skrze instruktorku/trenéra

14. Jak jste se zvoleným způsobem komunikace spokojen/a?

1                                      2                                      3                                      4                                      5

15. Setkal/a jste se někdy s problémem v komunikaci se strany plavecké školy?

- a. Ano
- b. Ne

16. Pokud ano (viz otázka č. 15), o jaký problém se jednalo a byl vyřešen k Vaší spokojenosti?

.....  
.....

17. Vnímáte čas určený ke komunikaci s trenéry/instruktorkami za dostatečný?

- a. Ano, vždy mi bylo zodpovězeno vše, co jsem potřeboval/a vědět
- b. Trenér/Instruktorka bal/a ochotný/á mi zodpovědět mé dotazy, ale časové možnosti mi přišly omezené
- c. Trenér/Instruktorka mi z časových důvodů nebyl/a schopen/na můj dotaz zodpovědět

18. V jakých oblastech jste s plaveckou školou spokojeni?

.....  
.....

19. Jaké by byly Vaše návrhy/náměty ke zvýšení komfortu služeb, komunikace nebo nabídky programů k Vašemu ještě vyššímu uspokojení?

.....  
.....

20. Zde ponechávám prostor pro jakoukoliv informaci k plavecké škole (pozitivní i negativní), o kterou byste se s námi chtěl/a podělit. Uvítáme jakékoliv podněty ke zlepšení, či jakýkoliv názor.

.....  
.....